Marine Atlantic
Marine Atlantique

Canada

Sommaire du plan d'entreprise de 2005 ~ 2009

Notre Mission

Gérer entre Terre-Neuve et l'intérieur du pays un réseau traversier sûr, écologique et de qualité offrant à nos clients des services fiables, courtois et économiques.

Table des matières

1. Profil de la société 1
1.1. Mandat 1
1.2. Fondement législatif 1
1.3. Historique 2
1.4. Structure et régie 3
1.5. Examen spécial de 2004 du Bureau du vérificateur général du Canada 5
1.6. Clôture de l'exercice 6
1.7. Services, installations et biens 6
2. Résultats de l'exercice de 2004 10
2.1. Rendement opérationnel 10
2.2. Service à la clientèle 12
2.3. Sécurité et environnement 13
2.4. Ressources humaines 14
2.4.1. Recrutement et sélection 14
2.4.2. Négociations collectives 14
2.4.3. Sondage auprès des employés 15
2.4.4. Formation 16
2.5. Rendement financier 16
3. Contexte économique 17
3.1. Importance et position de Marine Atlantique 17
3.2. Analyse économique 19
3.2.1. Contexte économique mondial 19
3.2.2. Contexte économique canadien 19
3.2.3. Contexte économique de Terre-Neuve-et-Labrador 20
4. Évaluation de la demande et projections 20
4.1. Perspectives d'achalandage de 2004 20
4.2. Prévisions d'achalandage futur 22
4.3. Plans d'exploitation et horaires des traversées 23
5. Renouvellement de la flotte et amélioration de la capacité nécessaire 24
6. Plan opérationnel 25
7. Projections financières et programme d'emprunt 27
7.1. Programme d'emprunt 27
7.1.1. Marge de crédit bancaire 27
7.1.2. Lettres de crédit 27
7.2. États financiers 27
7.2.1. État des résultats, exercice de la société 28
7.2.2. Financement de l'État, exercice de la société 29
7.2.3. Financement de l'État, exercice de l'État 30
7.2.4. Bilan 31
7.2.5. État de l'évolution de la situation financière 32
7.2.6. Plan d'immobilisations, exercice de la société 33
7.2.7. Plan d'immobilisations, exercice de l'État 34
8. Facteurs affectant l'exploitation 35
8.1. Considérations relatives aux produits 35
8.1.1. Autre Services 35

8.2. Considérations relatives aux charges d'exploitation 36
8.2.1. Inflation 36
8.2.2. Prix des combustibles 36
8.2.3. Régime de retraite des employés de Marine Atlantique 36
8.2.4. Indemnisation des accidents du travail 37
8.2.5. Assurances 37
8.2.6. Charges d'entretien 37
8.3. Considérations supplémentaires relatives aux charges d'exploitation 38
8.3.1. Utilisation de la capacité 38
8.3.2. Exigences des réglementations 38
8.3.3. Gestion de la relève 39
8.3.4. Conventions collectives 39
8.3.5. Entente relative à la sécurité du revenu 40
9. Dépenses en immobilisations 40
10. Options de revenus 41
10.1. Hausse des tarifs 41
10.2. Supplément lié au prix du combustible 42
10.3. Commercialisation et activités de promotion 43
10.4. Revenus complémentaires 43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Variation du volume d'achalandage par types et par services – 2004 par opposition à 2003 10
Tableau 2. Résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle 12
Tableau 3. Résultats financiers (en milliers de dollars) 16
Tableau 4. Prévisions d'EA de 2004 22
Tableau 5. Projections d'achalandage selon le service 23

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Volumes de passagers de 2004 7
Figure 2. Volumes de véhicules de tourisme de 2004 7
Figure 3. Volumes de véhicules utilitaires de 2004 8
Figure 4. Volumes d'équivalents autos de 2004 8

1. Profil de la société

1.1. Mandat

Le mandat conféré par la loi à Marine Atlantique prévoit « l'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe » (*Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.*, 1986). Marine Atlantique assume par ailleurs un mandat constitutionnel originellement établi en vertu des conditions de l'union en vertu desquelles Terre-Neuve-et-Labrador a adhéré à la fédération canadienne.

L'importance de Marine Atlantique au sein de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador et pour les résidents de la province a élargi encore davantage le mandat socio-économique de ce service. La société joue aujourd'hui un rôle essentiel au sein du secteur touristique de la province, dans l'importation et l'exportation des biens et aux fins de la libre circulation de ses citoyens. Elle forme, à titre de prolongement de la Transcanadienne, un lien crucial à l'intérieur de la fédération canadienne en reliant la province de Terre-Neuve-et-Labrador avec le reste du pays.

1.2. Fondement législatif

L'origine du fondement législatif de Marine Atlantique souligne son importance pour les gens de la province. En 1949, lorsque Terre-Neuve (et le Labrador) s'est jointe à la fédération canadienne, on a accordé au service un statut constitutionnel particulier en vertu du paragraphe 32(1) des conditions de l'union (*Loi sur Terre-Neuve*, 1949). Cette disposition garantit que le Canada « maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une route entre Corner Brook et Port aux Basques. »

La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986) a fait de Marine Atlantique une société d'État mère chargée du mandat d'assurer un service de transport maritime, ce qu'elle fait en vertu d'un marché avec Transports Canada.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (1985) oblige Marine Atlantique, à titre de société d'État, à tenir des dossiers et utiliser des systèmes et des pratiques de gestion assurant la protection et la surveillance des biens et des transactions de la société, ainsi qu'à gérer de façon efficace et efficiente ses ressources humaines et matérielles. La *Loi* assujettit également les sociétés d'État à diverses dispositions touchant la soumission de rapports, la régie et les transactions autorisées.

La *Loi maritime du Canada* (1998) et la Politique maritime nationale de Transports Canada obligent la société à « réduire substantiellement ses coûts et à accroître son

efficacité » ainsi qu'à « commercialiser ses activités en explorant de nouvelles pratiques d'achat et de gestion des navires, en assurant une exploitation commerciale des navires et en rationalisant les services ». La *LMC* a été révisée en 2003 et elle prévoit « le maintien des services constitutionnels et la fourniture de services analogues dans d'autres liaisons ».

Les revenus perçus des services fournis servent à financer les besoins d'exploitation et d'immobilisations de Marine Atlantique. La société obtient les autres fonds qu'il lui faut en vertu de marchés à prix fixe établis avec Transports Canada. L'entente bilatérale [1] conclue avec Transports Canada détaille les principes de base qui régissent la relation de la société avec le ministère fédéral ainsi que les modalités d'exécution des ententes auxiliaires particulières en vertu desquelles la société gère ses services traversiers. Certaines autres exigences politiques et législatives fédérales régissent par ailleurs la société, qui a qualité de société d'État fédérale, notamment les politiques relatives aux langues officielles, à l'équité en matière d'emploi, aux combustibles de remplacement, et à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité, ainsi que le Programme de coordination de l'image de marque.

1.3. Historique

Un service régulier de vapeur a été assuré dans le détroit de Cabot entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve (-et-Labrador) pendant plus d'un siècle. Mis sur pied par la Reid Newfoundland Company en 1898, le service reliait le chemin de fer de l'île avec le réseau canadien. Le gouvernement canadien a commencé à verser une subvention pour l'exploitation du service en 1911, laquelle s'est poursuivie jusqu'en 1924, après quoi le gouvernement de Terre-Neuve a pris en main son exploitation. En 1949, le Canadien National a, en vertu des conditions de l'union entre Terre-Neuve et le Canada, assumé la responsabilité du service, en plus de celle d'un service de caboteurs, du chantier naval de St. John's et de la Newfoundland Railway

Le Canada a, au titre des conditions de l'union, entrepris de maintenir la liaison existante entre North Sydney, Nouvelle-Écosse, et Port aux Basques, Terre-Neuve, (-et-Labrador), ainsi que d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois le lien routier à partir de Corner Brook terminé. En 1968, on a inauguré un service traversier estival entre Argentia, Terre-Neuve, et North Sydney pour répondre à la demande grandissante vis-à-vis de ce type de service.

Le service de traversiers et caboteurs a continué à fonctionner sous la responsabilité d'une filiale en propriété exclusive de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (plus tard CN Marine) jusqu'à la constitution de Marine Atlantique S.C.C. en tant que société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986). Le service de l'Île-du-Prince-Édouard au

[1] Entente bilatérale conclue entre sa Majesté la Reine et Marine Atlantique S.C.C., ministère des Transports, le 12 mars 1987.

Nouveau-Brunswick assuré par la société a fermé avec la construction du Pont de la Confédération en 1997. Transports Canada a par ailleurs demandé aux sociétés d'État, dans sa « Politique maritime nationale » (1995) et la *Loi maritime du Canada* (1998), de « commercialiser leurs activités » dans la mesure du possible. Marine Atlantique a par conséquent vendu tous ses avoirs de la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve S.C.C. et elle s'est départie de toutes ses liaisons par traversiers autres que celle entre Terre-Neuve-et-Labrador et North Sydney, Nouvelle-Écosse.

Au cours de cette période de transition, la société a subi une restructuration administrative d'envergure faisant suite à son changement de mandat, qui l'avait fait passer d'un service traversier régional à un service limité à la liaison entre Terre-Neuve et l'intérieur du pays.

En 2003, Marine Atlantique a exploité quatre navires océaniques de catégorie brise-glace dans sa liaison permanente avec Port aux Basques et dans sa desserte d'Argentia assurée de juin à septembre, de même que trois embarcadères, situés à North Sydney, Port aux Basques et Argentia.

1.4. Structure et régie

Exploitation : Les activités de Marine Atlantique ont cours en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador. Son siège social administratif est situé à St. John's; les fonctions des finances, de la comptabilité et de la technologie de l'information sont postées à Port aux Basques, et la gestion de l'exploitation et des ressources humaines s'effectue à North Sydney. Le personnel de l'exploitation est réparti dans les trois terminaux traversiers de la société, à Port aux Basques, North Sydney et Argentia.

Marine Atlantique possède une filiale, la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve S.C.C. Depuis la vente de la totalité de ses biens en 1997 (décret CP 1997-692 et décision du Conseil du Trésor 825331), la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve existe seulement de nom, sauf pour ce qui est de certaines obligations de départ vis-à-vis des employés et des obligations liées à l'indemnisation des accidents du travail. La distribution de l'excédent ayant fait suite à la liquidation du régime de retraite[2] des employés de la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve au 30 novembre 1996 est survenue en juin 2004. Les produits de la distribution de cet excédent revenant à la société se sont chiffrés à 1 700 757 $.

Conseil d'administration : Marine Atlantique S.C.C. est doté d'un conseil d'administration de 12 personnes qui relève du Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports. Les membres du conseil d'administration sont généralement nommés pour des mandats de trois ans, qui peuvent être prolongés au

[2] La part de la distribution de l'excédent revenant à la société était basée sur une formule de partage 75/25, prévoyant le versement de la tranche de 25 % à la société.

gré de l'État. Le conseil d'administration se réunit tous les trois mois et tient des réunions supplémentaires selon les besoins.

Le président du conseil a terminé son mandat en décembre 2003. Le Conseil privé n'a pas nommé de nouveau président du conseil jusqu'à présent. Le vice-président du conseil assume par conséquent la présidence à titre intérimaire à l'heure actuelle.

Trois comités soutiennent le rôle du conseil d'administration, notamment le comité de vérification, le comité de gestion du régime de retraite et le comité de régie organisationnelle.

Le conseil d'administration s'est concentré sur la régie de la société d'état en 2004. Tous les membres du conseil ont participé à un stage de formation sur la régie des sociétés d'État organisé par le Conseil privé. Une séance de planification stratégique s'est déroulée dans le cadre du processus d'évaluation du pdg et on a mis au net la description de travail du président. On a élaboré un plan opérationnel organisationnel et des mises à jour y seront apportées à chaque réunion du conseil. Le conseil reçoit de plus dorénavant du bureau du président un compte rendu hebdomadaire sur l'exploitation mettant en relief les principaux événements de la semaine ayant précédé.

Le conseil a organisé au cours de 2004 un exercice de formation axée sur les pratiques exemplaires à l'intention de son comité de la vérification. L'exercice reposait sur les trois principales responsabilités d'un comité de vérification, notamment : 1) l'intégrité des rapports financiers et la responsabilisation; 2) la pertinence et l'efficacité des pratiques de gestion des risques et 3) la pertinence et l'efficacité des contrôles internes. Le conseil a réservé une journée à cet exercice, qui a été animé par un représentant d'une firme d'experts-comptables nationale.

Le conseil a adopté ou pris part à diverses autres pratiques de gouvernance exemplaire tout au long de 2004. Une réunion d'intervenants a eu lieu avec le conseil en juin 2004. Des représentants des secteurs du camionnage, du tourisme, des municipalités et du développement économique ont fourni au conseil leurs points de vue sur le service. Le conseil d'administration est demeuré très actif dans le domaine du raffinement, de l'élaboration et de la ratification des politiques en 2004. Un cabinet de consultants en ressources humaines dispense chaque année une formation sur la gestion des pensions. Le conseil a, pour la première fois, consacré deux jours à une rencontre avec la haute direction pour examiner un plan d'entreprise préliminaire et fournir ses directives avant son examen final en octobre 2004.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a préparé un rapport d'examen spécial en 2004. Les représentants du BVG ont rencontré individuellement certains membres du conseil et ont livré au conseil des commentaires sur l'état du rapport lors de ses réunions ordinaires de 2004.

Structure de gestion : Les changements organisationnels et la restructuration de la gestion se sont poursuivis en 2004, comme ils l'avaient fait ces dernières années. Le

directeur de l'Exploitation navale, le directeur des Ressources humaines, le contrôleur, le directeur des Services informatiques, l'avocat de la société, l'agent de communication, le vérificateur interne et le responsable de la Sécurité relèvent directement du pdg. Cette structure réduit d'un niveau supérieur les niveaux hiérarchiques au sein de l'exploitation, ce qui simplifie la communication à l'intérieur de l'organisation.

1.5. Examen spécial de 2004 du Bureau du vérificateur général du Canada

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a réalisé un examen spécial en 2003-2004 conformément à l'article X de la *LGFP*. Un rapport final a été soumis au conseil d'administration en septembre 2004. Les principaux aspects sur lesquels a été concentré l'examen ont compris les responsabilités environnementales et en matière de sécurité du service, les éléments de la qualité du service, et une analyse coût-efficacité du service. Dans le cadre des critères d'examen, les sujets abordés ont notamment compris l'obligation constitutionnelle, la nature essentielle du service, la gestion des ressources humaines, la planification de l'actif à long terme, les problèmes de financement et le contexte historique. Le rapport a signalé que l'examen s'est bien déroulé et que le Bureau possédait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne présentaient pas de lacunes importantes, mis à part des points ci-après.

Le rapport a mis en relief deux lacunes importantes :

- La société ne possède pas d'assurance raisonnable que ses activités sont efficaces et économiques.
- Les marchés d'exploitation annuels initiaux établis avec le ministre des Transports n'ont pas tenu compte du coût intégral connu de la fourniture du service visé par les marchés.

Ces constatations ont abouti à la soumission à la direction de quatre recommandations, détaillées ci-dessus, en vue d'un suivi. Ces recommandations touchaient :

- les attentes en fait de rendement – La société devrait établir et instaurer des objectifs et des indicatifs de rendement qui définiront les attentes du service et constitueront la base de responsabilisation à l'endroit du conseil et du gouvernement.
  Suivi de la direction – On a établi des objectifs et des indicatifs de rendement qui ont été ratifiés par le conseil d'administration et qui sont maintenant en place.
- Relations de travail – La société devrait mieux harmoniser ses conventions collectives et ses besoins du point de vue de l'exploitation, en vue d'améliorer l'efficacité de l'exploitation.
  Suivi de la direction – La société s'est engagée dans une démarche à long terme visant à améliorer l'efficacité de l'exploitation, notamment en utilisant plus efficacement ses ressources humaines.

- Remplacement des navires – La société devrait élaborer un plan détaillé de remplacement des navires basé sur ses besoins d'exploitation et les coûts complets du cycle de vie du matériel.
  Suivi de la direction – On a élaboré le plan souhaité et le premier stade du plan est en place.
- Marchés d'exploitation annuels – La société devrait établir de concert avec Transports Canada des marchés d'exploitation annuels avec le ministre des Transports tenant compte du coût intégral de la fourniture du service visé par les marchés et du rendement escompté en fait de niveau de service.
  Suivi de la direction – On a mis ce processus en place en 2004 et il se poursuivra au cours de l'avenir.

Comme le signalent les mesures de suivi, la direction a mis en oeuvre ou est en train de mettre en oeuvre les recommandations détaillées dans le rapport. Le conseil surveille activement le rendement de la direction de façon périodique pour assurer la réalisation des objectifs de la société.

1.6. Clôture de l'exercice

L'exercice de Marine Atlantique S.C.C. correspond actuellement à l'année civile. Tous les rapports et activités budgétaires exigés des ministères fédéraux suivent l'exercice gouvernemental prenant fin le 31 mars. Cette situation oblige la préparation de rapports spéciaux et un rapprochement constant des clôtures de l'exercice de la société et de celui du gouvernement fédéral. Une telle situation peut, en particulier, entraîner de la confusion lorsqu'on discute des besoins de financement. Ces dernières années, la société a souffert de manques de disponibilités et le fait devient plus particulièrement évident au cours du dernier trimestre de l'exercice gouvernemental. Comme il s'agit du premier trimestre de l'exercice de la société, la direction devrait alors généralement planifier et préparer la saison d'activité à venir.

Lorsque surviennent des manques de disponibilités, ces activités sont suspendues en majeure partie jusqu'à l'obtention de rentrées de fonds suffisantes.

Lors de la réunion de juin 2004 du conseil d'administration, une motion a été déposée et une résolution a été adoptée pour qu'on « change la clôture de l'exercice de Marine Atlantique S.C.C. afin qu'elle corresponde à la clôture de l'exercice du gouvernement fédéral ». La direction donnera suite à ce changement auprès des ministères fédéraux concernés.

1.7. Services, installations et biens

Niveaux de service : Marine Atlantique transporte la grande majorité des véhicules de tourisme circulant entre Terre-Neuve et l'intérieur du Canada.

Marine Atlantique transporte également la majeure partie du trafic marchandises de la province. Des transporteurs maritimes directs, oeuvrant principalement à partir de

Montréal et d'Halifax, transportent le reste des marchandises. Ces transporteurs assurent seulement le transport de conteneurs et de remorques sans tracteurs, tandis que Marine Atlantique transporte tous les types de véhicules utilitaires accompagnés de chauffeur.

Marine Atlantique a connu de 1997 à 2002 des augmentations substantielles de l'achalandage de passagers et de véhicules de tourisme principalement attribuables à des activités spéciales et des initiatives de promotion de grande envergure de la destination de Terre-Neuve-et-Labrador, ainsi qu'à une économie provinciale en voie de raffermissement.

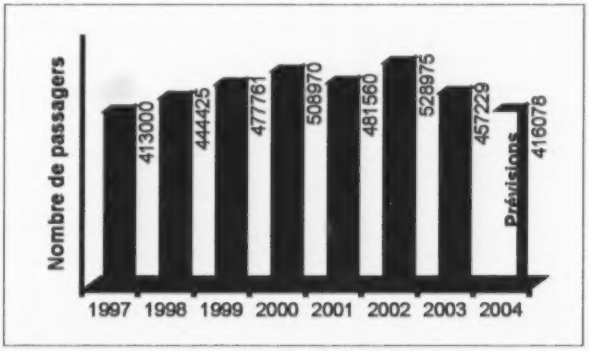


Figure 1. Volumes de passagers de 2004

En 2003 et en 2004, les volumes de passagers et de véhicules de tourisme ont régressé aux niveaux antérieurs à 1999. Les principaux facteurs ayant affecté l'achalandage en 2004 ont compris :

- la hausse du prix de l'essence;
- la diminution des volumes de tourisme dans les provinces de l'Atlantique;
- l'appréciation du dollar canadien;
- la grève de la fonction publique à T.-N.-L. ;
- la grève d'Aliant dans les provinces de l'Atlantique; et
- la concurrence des transporteurs aériens.

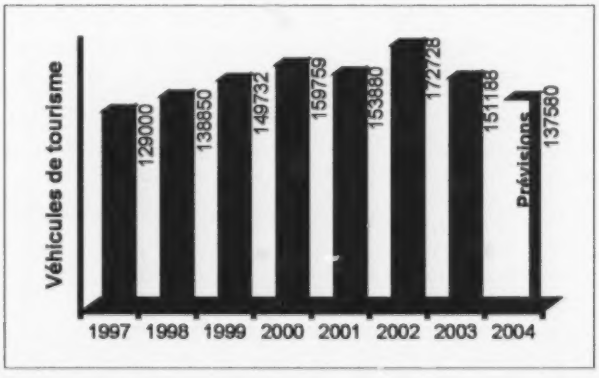
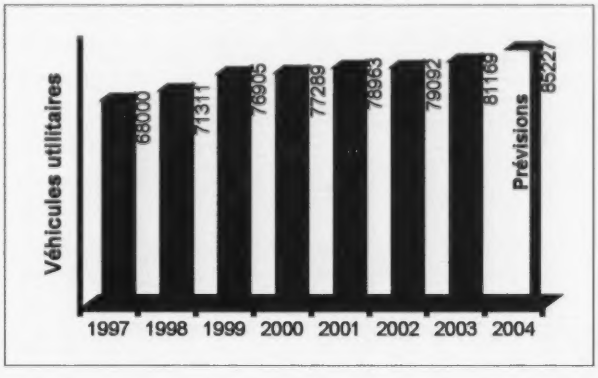


Figure 2. Volumes de véhicules de tourisme de 2004

Le trafic marchandises ou utilitaire a poursuivi une expansion régulière depuis 1997, passant de 68 000 unités cette année-là à un volume prévu de 85 227 unités en 2004. Cela représente une augmentation de 25 % dans ce bref intervalle. Les figures 2, 3 et 4 illustrent cette évolution de l'achalandage.



Dans l'ensemble, les prévisions de l'achalandage d'équivalents autos (EA)[3]

Figure 3. Volumes de véhicules utilitaires de 2004

anticipé en 2004 se situent légèrement sous l'objectif fixé – figure 5. Les nombres de passagers et de véhicules de tourisme sont inférieurs aux prévisions de 14 %, mais les véhicules utilitaires ont augmenté de 3 %.

En moyenne, le revenu par équivalent auto d'un véhicule de tourisme se chiffre à 82,70 $ et le revenu par équivalent auto d'un véhicule utilitaire se chiffre à 109,53 $. Les revenus totaux anticipés en 2004 ne diminueront par conséquent pas d'un taux équivalent à la baisse des volumes d'achalandage.

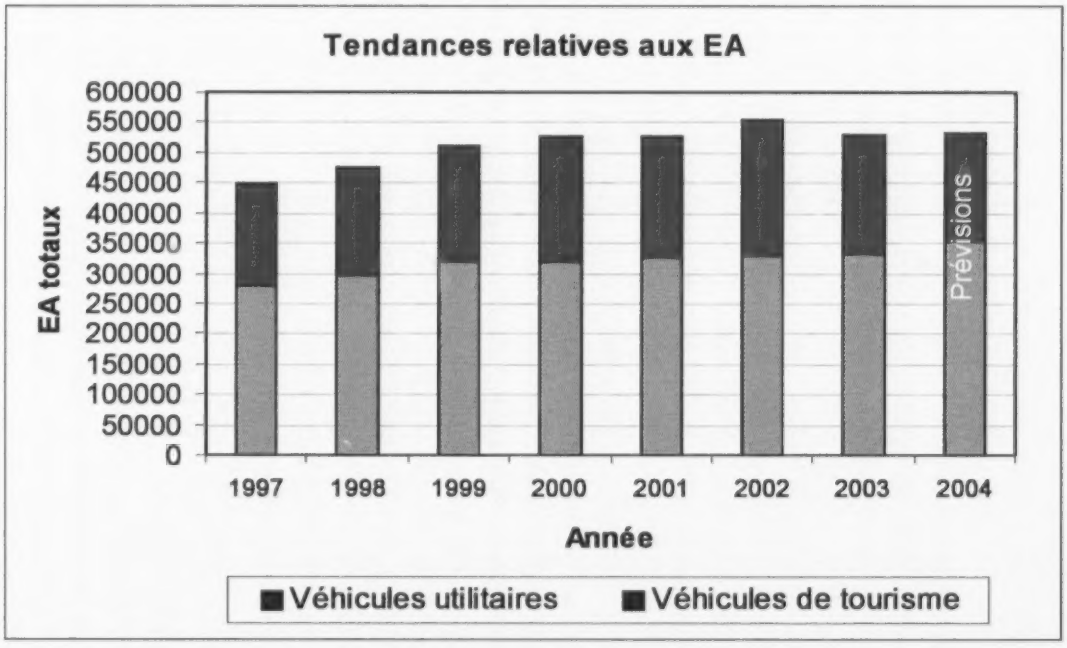


Figure 4. Volumes d'équivalents autos de 2004

Liaisons : Les traversiers de Marine Atlantique circulent à longueur d'année dans la liaison de 100 milles marins entre Port aux Basques et North Sydney (figure 6). Cette liaison représente pour les passagers, les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires un prolongement de la Transcanadienne entre Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du pays.

[3] Le terme EA (équivalent auto) utilisé à l'intérieur du présent Plan sert à fournir des données sur la capacité des navires. La société utilise l'EA comme outil de normalisation pour mesurer les divers types de véhicules transportés, c.-à-d. qu'un espace pour automobile normal mesurant 20 pi de longueur équivaudrait à un EA. Un espace pour camion gros porteur mesurant 80 pieds correspond à quatre EA, c.-à-d. qu'une longueur de véhicule de 20 pieds équivaut à un EA.

La société exploite en plus un service saisonnier à forte demande (de la fin juin au début octobre) entre North Sydney et Argentia, sur la presqu'île Avalon de Terre-Neuve. Cette desserte de 280 milles marins réduit substantiellement le trajet routier de 900 kilomètres séparant Port aux Basques de la presqu'île Avalon, où habite la majeure partie de la population provinciale. Le service, qui institue un trajet circulaire autour de l'île, permet aux visiteurs d'éviter d'avoir à répéter une dizaine d'heures de conduite à travers l'île en entrant d'un côté et en sortant de l'autre. C'est là une option particulièrement attrayante pour les touristes.

Flotte : La flotte actuelle de Marine Atlantique comprend quatre navires océaniques de cote brise-glace :

Le *Caribou* a été construit au chantier naval Davie, à Lévis, Québec, et il est entré en service en 1986 dans la liaison de Port aux Basques. Il a 179 mètres de longueur, une portée en lourd de 3 662 tonnes et une capacité de 1 200 passagers et 350 voitures. Le navire a coûté 128 800 000 $ et sa valeur comptable actuelle est de 17 700 000 $.

Le *Joseph and Clara Smallwood,* navire jumeau du *Caribou*, a été construit au chantier naval Davie de Lévis et il est entré en service en 1990. Il navigue dans la liaison de Port aux Basques en hiver selon les besoins et partage ses traversées entre les destinations de Port aux Basques et d'Argentia en été. Le navire a coûté 157 700 000 $ et sa valeur comptable actuelle est de 45 800 000 $.

Le *Leif Ericson* est conçu de façon similaire pour le transport des véhicules, mais il possède une capacité et une vitesse légèrement inférieures à celles du *Caribou* et du *Smallwood*. Le navire de 155 mètres a été construit en Norvège en 1991; il a une portée en lourd de 4 486 tonnes et il peut transporter 500 passagers et environ 300 voitures. La société a fait l'achat de l'*Ericson* en mars 2000 contre un montant de 58 000 000 $ et il est entré en service sous le pavillon de Marine Atlantique le 2 juin 2001 à la suite d'un affrètement de 13 mois à ses propriétaires d'origine (la Stena Lines). Le coût total du navire, y compris les droits et taxes, s'est chiffré à 76 700 000 $ et il a actuellement une valeur comptable de 60 900 000 $.

L'*Atlantic Freighter* (*Freighter*) a été construit en Asie en 1978; on en a fait l'acquisition en 1986 pour la desserte de Port aux Basques. Il transporte principalement des remorques sans chauffeur (sans tracteur), des conteneurs et des matières dangereuses. Il a 151 mètres de longueur, une portée en lourd de 8 661 tonnes et une capacité de 75 remorques. Il peut seulement transporter 12 passagers, ce qui restreint le nombre de camions gros porteurs accompagnés de chauffeur qu'il peut accueillir. La société a exécuté en 2003 d'importants travaux de pose de bordé de pont pour permettre au navire de satisfaire aux exigences de son certificat de classification. Le remplacement du bordé a permis à la société de recevoir les certificats du navire et de

prolonger sa vie utile d'au moins cinq ans. Le navire a coûté 11 900 000 $ et sa valeur comptable actuelle est de 2 200 000 $.

Terminaux et installations connexes : Marine Atlantique est par ailleurs propriétaire de trois embarcadères et des installations connexes à North Sydney, Port aux Basques et Argentia. Outre les docks, les quais, les jetées et les aires de triage des véhicules, elle est aussi propriétaire de divers autres ouvrages, comme des bâtiments des passagers, des postes de péage, des installations d'entretien et des bureaux administratifs. La société a aussi besoin de divers véhicules et machines pour l'exploitation du service traversier, comme des véhicules de service, du matériel d'entretien et des tracteurs de manœuvre. À Port aux Basques, la société gère une installation de stockage du combustible en vrac qui peut emmagasiner 11 millions de litres de mazout C et 6,5 millions de litres de mazout diesel marin (MM).

2. Résultats de l'exercice de 2004

2.1. Rendement opérationnel

Marine Atlantique a enregistré des volumes d'achalandage inférieurs aux prévisions en 2004. Les statistiques[4] de l'achalandage jusqu'à ce jour révèlent une baisse générale du nombre de passagers et de véhicules de tourisme en 2004 comparativement à 2003. Une légère augmentation du nombre de véhicules utilitaires est toutefois survenue au cours de la même période. Le tableau 1 présente les volumes d'achalandage prévus en 2004 comparativement aux volumes réels de 2003. Selon les prévisions d'achalandage, le nombre total d'EA transportés en 2004 devrait corresponde à celui de l'an dernier.

Comme mentionné, la chute de la demande enregistrée en 2004 pourrait être due à de nombreux événements survenus à l'échelle nationale et internationale.

Tableau 1. Variation du volume d'achalandage par types et par services – 2004 par opposition à 2003

	Service de Port aux Basques			Service d'Argentia			Total des deux services		
	Chiffres réels de 2003	Prévisions de 2004	Pourcent. de différence	Chiffres réels de 2003	Prévisions de 2004	Pourcent. de différence	Chiffres réels de 2003	Prévisions de 2004	Pourcent. de différence
Passagers	417 965	382 685	(8)	39 264	33 393	(15)	457 229	416 078	(9)
Voitures/remorques/ campeuses	133 211	121 476	(9)	13 483	11 707	(13)	146 694	133 183	(9)
Autocars	570	537	(6)	109	72	(34)	679	609	(10)
Motocyclettes/ bicyclettes	2 785	2 777	0	1 030	1 011	(2)	3 815	3 788	(1)

[4] Les statistiques du service de Port aux Basques correspondent aux données annuelles cumulées à la fin août 2004 et à des chiffres estimatifs pour ce qui est du reste de l'année. Les statistiques du service d'Argentia correspondent aux volumes réels transportés au cours de l'année.

Camions ordinaires	2 695	2 733	1	124	124	0	2 819	2 857	1
Camions gros porteurs	39 314	41 172	5	23	18	(22)	39 337	41 190	5
Remorques seules et autres	38 763	40 968	6	250	212	(15)	39 013	41 180	6
Équivalents autos	480 335	484 699	1	18 332	16 104	(12)	498 667	500 803	0
Traversées	2 017	2 010	0	76	76	0	2 093	2 086	0

Seulement 53 des 1 510 traversées prévues jusqu'au 31 août courant ont dû être reportées à plus tard et 29 d'entre elles l'ont été en raison des conditions météorologiques. Dans l'ensemble, on a respecté les horaires des traversées dans une mesure de 61 % au cours de cette période. Si l'on ignore les retards attribuables au mauvais temps et les traversées reportées à plus tard, on a respecté les horaires dans une mesure de 63 %, ce qui représente une baisse de 2 % comparativement à 2003. Comme détaillé ci-dessous, divers incidents mécaniques éprouvés au cours de l'année ont affecté le rendement à cet égard.

On a réduit le recours aux traversées réalisées à la discrétion de la direction (TDD) pendant l'année. Dans les embarcadères et au sein des services aux passagers à bord des navires, les niveaux de dotation saisonniers ont été réduits par rapport aux niveaux traditionnels. On a décidé de désarmer totalement le *Freighter* (de le mettre hors service et de le démunir de son équipage) plus tôt que prévu.

La société a connu un nombre substantiel d'incidents mécaniques et d'incidents d'entretien en 2004. Chacun de ces stages de réparation peut coûter de 100 000 $ à bien au-delà d'un million de dollars. Ces incidents réitèrent le fait que l'exploitation de navires vieillissants comporte des coûts supplémentaires.

Grâce à la capacité accrue de l'*Ericson* en 2001, la société a pu étendre le concept des « traversées à la discrétion de la direction » (TDD) encore une fois en 2004. Ce concept permet à la société d'offrir des traversées supplémentaires prévues dans le plan d'exploitation mais non annoncées dans les horaires des traversées publiés, lorsque la demande le justifie. La société compte accroître le nombre de traversées discrétionnaires en 2005.

Aucun projet d'immobilisations d'envergure n'était prévu en 2004, même si ce fut une année fébrile du côté des achats d'immobilisations avec plus de 50 projets dont la majorité ont représenté moins de 100 000 $. Des profils financiers de ces projets sont présentés à la section 7.3, aux états F et G.

La société a également réalisé des progrès face à certains points relevés dans le Plan d'entreprise de 2003. Ces points touchaient le rendement opérationnel, le service à la clientèle, la sécurité et l'environnement, les employés, et le rendement financier. Les sections qui suivent fournissent un sommaire des réalisations à ces égards.

2.2. Service à la clientèle

Marine Atlantique a continué à s'appuyer sur l'impulsion considérable amorcée en 2000 pour améliorer tous les aspects du service à la clientèle et parfaire son image auprès de tous les intervenants.

Marine Atlantique considère les commentaires de la clientèle comme le principal point de repère lui permettant d'évaluer le service à la clientèle. Ces commentaires reposent sur des sondages impartiaux réalisés par une organisation indépendante au cours de la période de pointe de l'été 2004. Dans l'ensemble, les notes de satisfaction de 2004 ont correspondu à celles des années antérieures. La satisfaction par rapport aux critères des prix/du coût a cependant chuté de façon déterminante, passant de 74 % en 2003 à 63 % en 2004, ce qui peut s'expliquer en partie par les commentaires fournis à la section 10.1. La société analysera les résultats obtenus et elle ciblera les aspects à améliorer. Le tableau 2 fait état des résultats des sondages; les pourcentages révèlent que les répondants étaient, soit « entièrement satisfaits », soit « principalement satisfaits » de la qualité des services. La société reconnaît que le maintien de ces niveaux de satisfaction de la clientèle très élevés constitue un objectif de rendement.

Tableau 2. Résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle

Indicateur	Note (%)		Indicateur		
	2000	2001	2002	2003	2004
Qualité générale du service	96	95	97	97	94
Qualité générale des navires	96	95	97	98	95
Services de restauration	96	97	87* / 93**	93* / 97**	95*/95**
Billetterie	94	97	98	99	98
Prix/coût	S. O.***	S. O.***	71	74	63
Qualité des embarcadères	93	96	97	97	95
Aiguillage de la circulation	90	97	93	97	94
Réservations	90	92	97	98	96

*Services de restauration des embarcadères
**Services de restauration à bord des navires
*** S.O. – Cet aspect n'a pas été évalué avant 2002.

Le recours à une « ombudsman » auprès de la clientèle s'est de nouveau avéré efficace en 2004 pour assurer une résolution rapide des préoccupations des clients. Les coordonnées de l'ombudsman sont affichées à des endroits bien en vue dans tous les emplacements de Marine Atlantique.

Marine Atlantique a entretenu et amélioré le dialogue avec les intervenants internes et externes en 2004.

En juin 2004, l'Office du transport du Canada a lancé le *Code de pratiques relatif à la communication* et tous les ministères et sociétés d'État fédéraux doivent s'y conformer. Le *Code* sera axé sur la politique relative aux médias substituts, l'accessibilité aux sites Web, les systèmes de télécommunication des services de réservation et de renseignements, les systèmes de télécommunications dans les embarcadères, la signalisation, les messages publics dans les embarcadères, les écrans des arrivées/départs et les autres panneaux électroniques, les renseignements sur le transport à terre, ainsi que les places désignées aux portes d'embarquement et dans les zones de départ.

L'Office des transports a réalisé en septembre 2004 une évaluation de référence à l'embarcadère de North Sydney en ce qui concerne la Code relatif à la communication. Il examinera les embarcadères de Port aux Basques et d'Argentia au cours de l'année à venir. Les résultats de ces inspections seront évalués et les aspects à améliorer seront définis pour assurer une conformité au Code.

Le comité consultatif indépendant sur l'accessibilité de Marine Atlantique continue à s'efforcer de tracer la voie en matière de fourniture de l'accessibilité à tous les passagers. Le comité se montre extrêmement actif en recommandant diverses améliorations et en communiquant la nécessité d'options de transport accessibles. Pendant la Semaine nationale des transports, deux de nos employés ont reçu les Prix d'excellence de 2004 pour leurs contributions appréciables à l'amélioration des services d'accessibilité offerts à nos passagers. La société continue en plus à se conformer aux exigences définies dans le Code de pratiques pour traversiers de l'Office des transports du Canada (OTC).

Marine Atlantique a reçu trois prix pour ses efforts en 2004 :

- remise à neuf des planchers, des toilettes et de l'éclairage dans les aires de l'équipage et des passagers;
- amélioration ou modernisation des sections de service dans les cafétérias;
- amélioration ou modernisation du matériel des cafétérias et des cuisines;
- installation de guichets bancaires à bord de chaque navire pour la commodité de la clientèle et de l'équipage;
- addition de nos écrans d'information visuels Marine Atlantique (Maviss) et de kiosques d'information dans les autres navires à passagers; et
- nouvelles commodités pour le confort et la commodité des passagers.

2.3. Sécurité et environnement

Marine Atlantique a poursuivi son engagement d'assurer un transport sûr et efficace de ses passagers. La société a pris le profond engagement d'instaurer une culture de la sécurité inculquant à tous les employés le concept qu'il faut penser « sécurité d'abord ». La société continue à dispenser une somme importante de formation de sécurité.

La société s'est engagée à mettre sur pied un programme complet de sécurité et d'hygiène au travail à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. On a commencé une vérification de référence qui, une fois terminée, aboutira à une stratégie de mise en oeuvre.

Le *Document de conformité* et tous les certificats de gestion de la sécurité sont valides et à jour. La revalidation quinquennale reconnaît que la flotte est gérée et exploitée conformément à des normes de sécurité reconnues à l'échelle internationale. Ce processus détaillé comporte la préparation d'un manuel d'instructions de travail, d'un manuel d'exploitation, d'un manuel d'intervention d'urgence, d'un manuel de gestion de la sécurité et de manuels de formation SOLAS.

Les autres initiatives de sécurité survenues pendant l'année ont notamment comporté l'élaboration d'un programme de formation sur le système d'évacuation navale, la participation à l'élaboration d'un plan de sécurité avec une administration portuaire locale, la mise au point de techniques d'évaluation des risques, l'établissement d'un programme pour responsables de la sécurité navale, et un partenariat avec Transports Canada en vue de l'élaboration d'un protocole d'entente pour la sûreté de la flotte des traversiers intérieurs.

2.4. Ressources humaines

Marine Atlantique compte environ 1 278 employés (c.-à-d. 916 postes équivalents à temps plein). Des unités de négociation représentent environ 98 % de ces employés.

2.4.1. Recrutement et sélection

Le faible roulement des employés a réduit la nécessité d'effectuer du recrutement et de sélectionner de nouveaux employés en 2004. Dans le cas des postes syndiqués de bas d'échelle, on a sélectionné des nouveaux employés parmi les listes d'admissibilité déjà établies.

La société a continué à s'efforcer d'attirer des travailleurs brevetés au sein des domaines de la mécanique navale, de l'électricité et des ponts.

On continue à mettre à jour chaque année les titres et qualités requises au sein de tous les postes ainsi qu'avant les campagnes de recrutement afin de s'assurer que les nouvelles recrues répondent aux exigences réglementaires.

2.4.2. Négociations collectives

Après que le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) eut déclaré dans le cadre du conflit entre Marine Atlantique S.C.C. et le Syndicat canadien des officiers de marine marchande (SCOMM) qu'aucune réduction du service ne devait survenir entre l'île de Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse, le SCOMM a accepté de passer à l'arbitrage obligatoire pour résoudre le conflit. L'arbitrage a eu lieu en mars 2004 et

Marine Atlantique a réussi à faire valoir son argument voulant que les membres du SCOMM reçoivent les mêmes augmentations annuelles que celles qu'avaient touchées tous les autres employés de la société.

La question des conflits existant dans la législation entre le *Code canadien du travail* et les conditions de l'Union de Terre-Neuve-et-Labrador soulevée auprès du CCRI au début des audiences sur les services essentiels doit être portée devant de la Cour suprême du Canada le 30 novembre 2004. Le CCRI a statué en 2003 qu'il pouvait seulement rendre une décision par rapport au *Code canadien du travail*, mais non sur les aspects constitutionnels.

En juin 2004, l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a obtenu une ordonnance de certification du CCRI pour représenter les personnes titulaires de postes de supervision déterminés au sein de la société. Marine Atlantique avait avisé le CCRI que l'établissement d'une sixième unité de négociation déclencherait une demande de consolidation des unités de négociation. Cette requête a été déposée en août et visait la constitution de deux unités de négociation, l'une représentant le personnel à terre et l'autre le personnel de bord. La requête demandait en plus l'exclusion des capitaines des unités de négociation. Le CCRI a récemment rejeté la demande de la société et aucune raison pour ce faire n'a été fournie jusqu'à présent. La société étudie ses options vis-à-vis de la décision du Conseil.

Les conventions collectives avec le SCOMM, la GMMC et TCA-Canada (personnel à terre et de bord) expireront le 31 décembre 2004. Tous les syndicats ont fourni des avis de négocier, mais aucune négociation n'a encore débuté jusqu'à présent en raison de la demande soumise au CCRI de retarder les négociations jusqu'à ce qu'on reçoive une décision du Conseil. La société est en train de réexaminer sa demande de réduire le nombre des unités de négociation par suite de la récente décision du CCRI. Il est possible qu'on doive tenir des négociations en vue de quatre conventions collectives et d'une première convention en 2005. La société pourrait de plus se retrouver devant le CCRI relativement à la question des services essentiels. La décision du Conseil rendue en 2003 visait seulement le conflit entre Marine Atlantique et le SCOMM.

2.4.3. Sondage auprès des employés

Marine Atlantique a, au cours de l'été 2004 et conformément à ses objectifs opérationnels, réalisé un sondage indépendant et confidentiel auprès des employés. Environ 800 questionnaires ont été remplis. La firme de recherche embauchée pour administrer le sondage est présentement en train de compiler les données; les résultats seront accessibles et communiqués à la direction et au personnel syndiqué au début octobre.

La société compte former un comité composé d'employés et de cadres qui se concentrera sur la mise au point de stratégies visant à donner suite aux problèmes relevés dans les résultats du sondage.

2.4.4. Formation

La majeure partie de la formation dispensée vise à répondre aux exigences de la réglementation et aux exigences obligatoires en matière de sécurité. L'orientation et l'évaluation des nouveaux employés au sein de leur poste et de l'organisation continuent à s'avérer extrêmement efficaces. Le recours accru aux techniques de formation sur place et le perfectionnement constant des pratiques de recrutement permettent une utilisation plus efficace et efficiente du budget de formation.

2.5. Rendement financier

Le tableau 4 fait état des résultats financiers de 2004. La baisse de l'achalandage a entraîné une diminution des produits de 2,6 millions de dollars. La chute des revenus a été compensée par une diminution des charges projetées de 4,8 millions de dollars. Les dépenses en immobilisations devraient augmenter de 0,3 million de dollars, tandis que les coûts de restructuration devraient demeurer les mêmes.

Tableau 3. Résultats financiers (en milliers de dollars)

	Plan d'entreprise de 2004	Prévisions de 2004	Différence
Produits	67 751	65 135	(2 616)
Charges	128 553	123 791	4 762
Subventions à l'exploitation	60 802	58 656	2 146
Projets d'immobilisations	5 682	5 425	257
Restructuration	2 549	2 549	-
Fonds totaux d'exploitation nécessaires	69 033	66 630	1 889

Points saillants financiers

- Au cours de 2004, le *Caribou,* le *Smallwood* et l'*Ericson* ont continué à consommer un combustible mélangé moins dispendieux.
- Vu la diminution de l'achalandage, on a effectué moins de traversées, ce qui a permis des économies additionnelles de combustible.
- Au cours de 2004, la flotte vieillissante de Marine Atlantique a connu un certain nombre de pannes mécaniques et d'activités d'entretien imprévues pendant les périodes de carénage ou de travaux d'entretien planifiés. Cet aspect a directement affecté le respect des horaires, comme le signale la section 2.1.

- La baisse du nombre de passagers a permis d'appliquer des mesures d'efficacité à bord des navires au sein des services aux passagers et à terre dans les embarcadères et les services des réservations. Les mesures de gestion de la main-d'oeuvre prises dans les embarcadères et les services des réservations ont été légèrement atténuées par les coûts supplémentaires qu'ont occasionnés les retards des navires en raison du temps et d'incidents mécaniques.

- Les prestations de retraite estimatives totales de la société au cours de l'année sont inférieures au montant anticipé.

3. Contexte économique

3.1. Importance et position de Marine Atlantique

- Le service du golfe appuie les visions des transports de Transports Canada décrites dans le document stratégique du Ministère « *Droit devant* »[5].

Transports Canada et le Canadien National ont décidé vers la fin des années 80 d'éliminer le service ferroviaire de Terre-Neuve-et-Labrador et de réduire substantiellement le service ferroviaire à destination de la région du Cap-Breton de la Nouvelle-Écosse. La Transcanadienne et le service maritime court de Marine Atlantique sont en conséquence devenus des éléments cruciaux des corridors intermodaux de circulation des marchandises et des passagers dans ces régions.

Les visiteurs disposent seulement de deux modes de transport pour se rendre dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador : l'avion ou le transport routier, par le biais du service traversier de Marine Atlantique. Les secteurs du tourisme et du transport de la province souffriraient gravement de l'absence de cette solution de rechange aux dispendieux voyages par avion.

L'importance du service pour la province a été corroborée le 18 juillet dernier lorsque le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) a statué que Marine Atlantique assure un service essentiel. Le 27 novembre 2003, le CCRI a par ailleurs statué que dans l'éventualité d'une grève, aucune réduction du niveau du service traversier régulier entre l'île de Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse ne devait survenir.

La Chambre de commerce du Canada a, sur recommandation de la Chambre de commerce de St. John's, adopté à l'unanimité une résolution voulant que le gouvernement fédéral :

1. désigne le lien du golfe comme une partie du réseau routier national pour assurer une circulation harmonieuse des personnes et des produits d'une province à l'autre; et

[5] *Droit devant – Une vision pour les transports au Canada*, page 17, février 2003.

2. déclare le service traversier du golfe service essentiel pour éviter la menace ou l'apparition d'interruptions de travail.

Le *ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador* (MTCL) rapporte que depuis 1996 jusqu'à la fin de 2002, la province a connu une augmentation de 47 % du nombre annuel de visiteurs (non-résidents) en automobile et une augmentation de 40 % du nombre de véhicules de tourisme. Le service traversier a transporté 25 % de la totalité des passagers circulant à destination et en provenance de la province en 2003, assurant ainsi un accès à la province aux visiteurs et un accès à l'intérieur du Canada aux Terre-Neuviens et Labradoriens. L'importance grandissante de la logistique intégrée du transport routier des marchandises et des navires rouliers produit une combinaison efficace qui réduit les délais logistiques en même temps que les coûts. La demande du secteur du transport commercial des marchandises vis-à-vis des services de Marine Atlantique a substantiellement augmenté. Les navires rouliers utilisés dans le service s'intègrent bien avec le transport routier des marchandises destinées à la province de Terre-Neuve-et-Labrador. En 2001, la société a transporté 79 000 véhicules utilitaires transportant près de 60% de la totalité des marchandises circulant à destination et en provenance de l'île. En 2004, ce chiffre devrait atteindre 85 227 véhicules, soit une augmentation de 29 % depuis 1996.

L'importance de la livraison juste à temps pour les fournisseurs et les clients a affecté la société, car celle-ci transporte plus de 90 % de tous les fruits et légumes transportés à destination de l'île. La société effectue en outre des traversées régulières aux fins du transport des marchandises dangereuses ou réglementées transportées dans des véhicules utilitaires.

Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador a réitéré l'importance du service dans son rapport « *Royal Commission on Renewing and Strengthening Our Place in Canada* » (Commission royale d'enquête sur le renouvellement et la consolidation de notre place au sein du Canada). La Commission fait état de la vision de Marine Atlantique et du service du golfe qui se dégage de ses constatations:

- Selon la Commission, « la disposition 32(1) exige un service traversier du golfe abordable et de qualité d'un niveau pouvant constamment répondre à la demande visant son utilisation. Le service constitue un élément d'infrastructure essentiel à la consolidation de l'économie de la province.... »[6]

Même si le service traversier constitue manifestement une partie vitale de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador et de sa capacité économique, il a aussi de l'importance pour l'économie du Canada. Les visiteurs qui accèdent à Terre-Neuve par véhicule doivent également passer du temps et dépenser de l'argent en Nouvelle-Écosse et dans les provinces Atlantiques. Dans le même ordre d'idées, les Terre-Neuviens et

[6] ***Newfoundland and Labrador Royal Commission on Renewing and Strengthening Our Place in Canada*** **(Commission royale de Terre-Neuve-et-Labrador sur le renouvellement et la consolidation de notre place au sein du Canada), février 2003.**

les Labradoriens quittant la province et y retournant contribuent aux économies des provinces Maritimes. Ce n'est pas le cas en ce qui concerne la plupart des voyageurs par avion.

Si l'on s'appuie sur ces prémisses, les décisions sur l'avenir du service doivent tenir compte de l'équilibre à maintenir entre les dimensions sociales, économiques et environnementales de la fourniture d'un réseau de transport durable. Il est vital pour l'économie nationale d'assurer un transport efficace, sûr, sécuritaire et écologique des personnes et des marchandises. Un énoncé extrait directement du document « *Droit devant* » mentionne « qu'il est de plus en plus reconnu que le transport ferroviaire et maritime des passagers et des marchandises représentent une solution de rechange abordable face aux autres modes de transport dans certaines régions du pays, tout en contribuant aux objectifs environnementaux et objectifs en matière de sécurité ».

3.2. Analyse économique

3.2.1. Contexte économique mondial

L'économie mondiale a enregistré une croissance de 3,1 % l'an dernier. Cette croissance a continué à s'améliorer, avec l'aide d'une relance s'accélérant aux États-Unis et une forte croissance dans l'Est asiatique, en particulier en Chine. L'appréciation rapide de l'euro par rapport au dollar américain a substantiellement ralenti la croissance en Europe pendant que le Japon a connu une croissance lente mais en amélioration. Le PIB mondial devrait croître d'environ 4,0 % en 2004. Une forte relance aux États-Unis et la croissance robuste dans l'Est asiatique combinées aux faibles taux d'intérêt en Europe stimuleront l'activité économique générale. La dépréciation du dollar américain de l'an dernier et les restrictions des dépenses gouvernementales limiteront toutefois probablement le rythme de la relance en Europe.

3.2.2. Contexte économique canadien

L'économie canadienne devrait croître de 2,8 % en 2004 grâce à la solidité de l'économie américaine, aux faibles taux d'intérêt, aux prix en hausse des produits et à des gains ultérieurs d'emplois. Le PIB réel a augmenté de 4,3 % au cours du deuxième trimestre de 2004, ce qui représente la croissance la plus rapide enregistrée depuis 2002. La vigueur de l'économie canadienne à court terme devrait encore une fois découler de la consommation, des investissements commerciaux et des exportations. La croissance de l'emploi ne devrait pas suivre le rythme de la croissance du PIB, car les entreprises s'efforcent d'améliorer la productivité. Les prévisionnistes anticipent en moyenne que l'emploi augmentera de 1,8 %, comparativement à une hausse de 2,2 % en 2003.

3.2.3. Contexte économique de Terre-Neuve-et-Labrador

Le calendrier de développement et de production des grands projets continuera à exercer une influence déterminante sur la croissance économique au cours des prochaines années. Le PIB réel devrait diminuer en 2005, par suite du parachèvement des travaux de mise en valeur de White Rose et Voisey's Bay, et d'une autre baisse de la production pétrolière. En 2006, un bond de la production de pétrole (dû à la production de White Rose et à une hausse temporaire à Terra Nova) et le lancement de la production de Voisey's Bay entraîneront une croissance substantielle du PIB. Mis à part le PIB, de nombreux indicateurs sont beaucoup plus stables au cours de la période de prévision. Cela s'explique par le fait que les changements survenant dans la production minérale et pétrolière ont beaucoup plus d'incidence sur le PIB que l'emploi et le revenu.

Comme l'a annoncé le gouvernement provincial de T.-N.-L., il continue à investir davantage dans la promotion du produit touristique de la province. Le tourisme demeure toujours une industrie de services en essor dans la province. Cette dernière continue à cibler le marché des Maritimes, de l'Ontario et du littoral de l'Est des États-Unis. Le ministre du Tourisme s'appuie sur la croyance « qu'il n'existe pas de touristes accidentels. Il faut un geste délibéré pour effectuer une visite dans la province... ». C'est pourquoi les intervenants de la province s'attendent à ce que MA fournisse un niveau de service procurant une capacité suffisante pour amener sur l'île toutes les personnes qui veulent y effectuer une visite. L'horaire des traversées incorporera par conséquent la capacité nécessaire pour répondre à la demande anticipée en fait d'achalandage tout au long de l'année tout en demeurant suffisamment flexible pour ajouter des traversées supplémentaires si une capacité nécessaire s'avère nécessaire. L'objectif visé consiste à fournir le niveau de service nécessaire « d'une manière sûre, écologique, soucieuse de la qualité, fiable, courtoise et économique. »

4. Évaluation de la demande et projections

4.1. Perspectives d'achalandage de 2004

À la suite d'un repli marqué en 2003, on relève certains signes encourageants signalant qu'une reprise de la demande pourrait s'annoncer à l'industrie touristique canadienne. Les résultats de la première moitié de l'année révèlent une augmentation des voyages des principaux marchés étrangers d'Asie et d'Europe. Une croissance plus lente des voyages en provenance des États-Unis, largement confinée à l'Ontario, s'est manifestée.

Les perspectives touristiques des provinces de l'Atlantique étaient mixtes au début de la période de pointe, en particulier les statistiques touristiques de la Nouvelle-Écosse. Le nombre de visiteurs entrant dans la province par voie terrestre a chuté d'un pourcentage total de 16 % entre 2001 et 2003, tandis que les visiteurs arrivant à l'aéroport international d'Halifax ont augmenté de 21 %. Les niveaux

d'activité de juin 2004 ont en majeure partie accusé un recul par rapport à 2003 et la première moitié de juillet laissait supposer un affaiblissement ultérieur de l'achalandage routier. Depuis 2002, une nouvelle tendance révèle que plus de visiteurs arrivent dans les provinces Atlantiques par avion et que moins viennent par la route. Les tarifs aériens plus économiques, les possibilités accrues de voyages aériens dans les diverses provinces et, plus récemment, les hausses des prix de l'essence pourraient avoir contribué à cette tendance.

Terre-Neuve-et-Labrador a assisté à une tendance analogue parmi ses visiteurs ces deux dernières années. Un article récent rapporte que le nombre de touristes dans la province a augmenté en 2004. La circulation dans les aéroports provinciaux a augmenté de 15 % tandis que l'achalandage de Marine Atlantique a diminué de 9 % par rapport à l'année dernière. Il est évident que la réduction du nombre de véhicules routiers pénétrant dans les provinces atlantiques affecte le nombre de touristes pénétrant à T.-N.-L. par le réseau traversier.

On a relevé dans l'achalandage de Marine Atlantique S.C.C. des augmentations marquées selon la direction et le type de véhicules de 1983 à 2004. Les niveaux de passagers et d'EA ont en moyenne augmenté d'environ 2 % par année. Les chiffres estimatifs d'achalandage de la société de l'année ne se sont pas matérialisés comme anticipé. Les niveaux d'achalandage de passagers et de véhicules de tourisme (VT) avaient diminué de 9 % à la fin août 2004. Les principaux problèmes affectant l'achalandage en 2004 comprennent :

- la diminution du nombre de touristes routiers dans les provinces de l'Atlantique;
- le prix de l'essence;
- l'appréciation du dollar canadien;
- la grève de la fonction publique à T.-N.-L.;
- la grève d'Aliant dans les provinces de l'Atlantique; et
- la concurrence entre les transporteurs aériens.

Malgré la baisse du nombre de véhicules de tourisme, les véhicules utilitaires ont augmenté au-delà des attentes. Dans l'ensemble, l'achalandage des VU a grimpé de 5 % au cours de la dernière année et de 3 % de plus que les données budgétaires. Plusieurs raisons pourraient expliquer cette hausse :

- La croissance du PIB réel de T.-N.-L. se poursuit, bien qu'à des niveaux moindres qu'au début du nouveau millénaire.
- L'emploi continue à croître grâce l'intensification de la construction dans le cas des projets de White Rose et de Voisey's Bay ainsi que du projet digne de mention du site de villégiature de Humber Valley sur la côte ouest.
- Les ventes au détail devaient augmenter de 3,0 %.
- Les dépenses en immobilisations devaient augmenter de 10,5 % pour atteindre près de 4,2 milliards de dollars en 2004. Cette hausse témoigne de l'activité marquée à White Rose et à Voisey's Bay ainsi que des activités accrues d'exploration pétrolière extracôtières.

- Les débarquements de poissons devraient demeurer semblables à ceux de l'an dernier.

Ces constatations nous amènent à prévoir que les équivalents autos (EA) de l'ensemble de l'année diminueront de 12 % par rapport aux niveaux anticipés dans le cas des véhicules de tourisme et qu'ils augmenteront de 3 % dans le cas des véhicules utilitaires. Le résultat net correspond à une baisse de 2 % des EA anticipés en 2004.- Tableau 6.

Tableau 4. Prévisions d'EA de 2004

	Budget de 2004	Prévisions de 2004	Écart – unités	Écart – pourcentage
Véhicules de tourisme (VT)	172 669	152 010	(20 669)	(12 %)
Véhicules utilitaires (VU)	337 224	348 793	11 569	3 %
Total	509 893	500 803	(9 090)	(2 %)

4.2. Prévisions d'achalandage futur

Pour anticiper la croissance future de l'achalandage de passagers et de véhicules selon la direction, la catégorie de passagers et le type de véhicule, Marine Atlantique S.C.C. a recours à une simple régression linéaire (la régression linéaire est un type de calcul statistique utilisé pour projeter les tendances futures en fonction des volumes passés).

L'analyse de cette année est axée sur des périodes saisonnières données au cours de l'année d'exploitation (janvier à décembre). L'année d'exploitation a été subdivisée en huit périodes saisonnières. Ces périodes présentent des configurations d'achalandage uniques au cours de l'année. On a déterminé les tendances pendant ces périodes saisonnières au moyen d'une analyse de régression visant les neufs derniers mois afin de mieux préparer les projections de l'achalandage anticipé. La société considère cette approche comme un mode plus exact de prévision des futurs niveaux d'achalandage. L'approche saisonnière élimine les anomalies qui peuvent éventuellement exister avec l'analyse brève de trois semaines. L'approche saisonnière analyse la croissance au cours de blocs saisonniers tout au long de l'année, ce qui fournit une meilleure estimation des prévisions de l'achalandage futur. Le tableau 7 fait état des pourcentages de croissance de l'achalandage prévus d'après cette analyse. Ces prévisions de croissance représentent les pourcentages d'augmentation au-dessus des niveaux anticipés en 2004 et ils ne supposent aucune restriction imposée par des limites de capacité.

Tableau 5. Projections d'achalandage selon le service

	Type d'achalandage	Croissance annuelle							
		2005							
		janv. - mars	avril – mai	juin	juillet	août	sept.	oct. – nov.	déc.
Service de PAB	Passagers	1,6 %	1,9 %	1,7 %	7,0 %	7,0 %	0,8 %	1,4 %	1,4 %
	VT	2,6 %	2,7 %	2,4 %	7,0 %	7,0 %	1,8 %	1,9 %	2,4 %
	VU	1,8 %	2,7 %	2,6 %	3,0 %	3,0 %	2,7 %	2,7 %	2,6 %
Service d'Argentia	Passagers			1,7 %	7,0 %	7,0 %	0,8 %		
	VT			2,4 %	7,0 %	7,0 %	1,8 %		
	VU			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
		2006							
		janv. - mars	avril – mai	juin	juillet	août	sept.	oct. – nov.	déc.
Service de PAB	Passagers	1,6 %	1,9 %	1,7 %	4,0 %	4,0 %	0,8 %	1,3 %	1,3 %
	VT	2,6 %	2,6 %	234 %	4,0 %	4,0 %	1,8 %	1,8 %	2,3 %
	VU	1,8 %	2,7 %	2,6 %	1,9 %	1,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
Service d'Argentia	Passagers			1,7 %	4,0 %	4,0 %	0,8 %		
	VT			2,3 %	3,0 %	3,0 %	1,8 %		
	VU			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
		2007							
		janv. - mars	avril – mai	juin	juillet	août	sept.	oct. – nov.	déc.
Service de PAB	Passagers	1,6 %	1,8 %	1,7 %	4,0 %	4,0 %	0,7 %	1,3 %	1,3 %
	VT	2,5 %	2,6 %	2,2 %	4.0 %	4,0 %	1,8 %	1,8 %	2,3 %
	VU	1,8 %	2,6 %	2,5 %	2,7 %	2,3 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %
Service d'Argentia	Passagers			0.0 %	3,3 %	4,0 %	0,0 %		
	VT			0,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %		
	VU			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
		2008							
		janv. - mars	avril – mai	juin	juillet	août	sept.	oct. – nov.	déc.
Service de PAB	Passagers	1,65%	1,8 %	1,7 %	4,0 %	4,0 %	0,7 %	1,3 %	1,3 %
	VT	2,4 %	2,5 %	2,2 %	4,0 %	4,0 %	1,7 %	1,8 %	2,2 %
	VU	1,7 %	2,5 %	2,4 %	2,7 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
Service d'Argentia	Passagers			0,0 %	0,1 %	2,2 %	0,0 %		
	VT			0,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %		
	VU			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
		2009							
		janv. - mars	avril – mai	juin	juillet	août	sept.	oct. – nov.	déc.
Service de PAB	Passagers	1,5 %	1,8 %	1,6 %	2,9 %	1,8 %	0,7 %	1,3 %	1,3 %
	VT	2,4 %	2,4 %	2,1 %	4,0 %	4,0 %	1,7 %	1,7 %	2,2 %
	VU	1,7 %	2,5 %	2,4 %	2,6 %	2,2 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Service d'Argentia	Passagers			0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %		
	VT			0,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %		
	VU			0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %		

4.3. Plans d'exploitation et horaires des traversées

Le plan d'exploitation de la flotte de 2004 prévoit un service traversier à longueur d'année entre North Sydney et Port aux Basques, de même qu'un service saisonnier de juin à septembre entre North Sydney et Argentia. La société prévoit maintenir ce nombre annuel de traversées tout au long de la période de planification à moins que les tendances par rapport à la croissance de l'achalandage et à la demande ne justifient des rajustements.

5. Renouvellement de la flotte et amélioration de la capacité nécessaire

Marine Atlantique doit remplir l'obligation constitutionnelle du Canada de transporter tout le trafic traversier « en fonction de l'achalandage ». La baisse des volumes d'achalandage enregistrée en 2004 ne devrait pas se perpétuer au cours de l'avenir. Selon les prévisions de l'achalandage futur, la société pourrait avoir besoin d'une capacité supplémentaire en 2008. Toutefois, si la croissance de l'achalandage retourne aux niveaux de 2002 plus rapidement que prévu et qu'une croissance annualisée constante de l'achalandage se matérialise au cours de la période visée par le Plan, il pourrait falloir accroître la capacité de la flotte avant 2008. Établir des stratégies et des options adéquates permettant à la société d'être en mesure de répondre à la demande au cours de la période de planification quinquennale et par la suite constituera une tâche très compliquée.

La croissance anticipée soutenue de la demande au cours des 20 prochaines années nécessitera l'addition d'une capacité de transport supplémentaire. Il faudra également combler ce besoin tout en mettant en œuvre un programme de remplacement ordonné essentiel au renouvellement de la flotte vieillissante existante.

Les options d'amélioration et de renouvellement de la flotte possibles sont claires :

- des navires construits sur mesure au Canada;
- des navires construits sur mesure à l'extérieur du Canada;
- l'acquisition de navires existants construits selon les normes canadiennes ou des normes équivalentes aux normes européennes (avec la nécessité d'une « canadianisation » subséquente) par leur achat,
- leur affrètement à temps plein pendant plusieurs années, ou
- leur affrètement saisonnier pendant plusieurs années.

Deux facteurs fondamentaux définissent les besoins de la flotte en fait de navires :

i) le point du cycle de vie où se trouve chaque navire et sa condition opérationnelle, et
ii) les besoins globaux en fait de capacité de la flotte d'après la demande existante et projetée.

Une planification à l'avance avisée assurera la réalisation efficace, économique et efficiente d'un programme de renouvellement ordonné de la flotte et d'amélioration de la capacité.

On est présentement en train d'élaborer une stratégie de remplacement de l'ensemble de la flotte analysant les stratégies considérées par le passé et considérant les nouvelles stratégies qui pourraient se présenter au cours de la période de planification. Cette combinaison de facteurs limite sérieusement la sélection des navires disponibles sur le marché. De plus, comme en ont témoigné le

passé et les documents de planification antérieurs, avec l'évolution constante de la situation mondiale, il faut tenir compte du fait que la dynamique en jeu peut tout aussi bien réaffirmer la stratégie envisagée que susciter une réévaluation de cette stratégie. Si l'on suppose un cycle normal de vie de 25 ans dans le cas des traversiers, même en ignorant l'incidence des problèmes de capacité, et si l'on tient compte de l'intervalle de quatre à cinq ans nécessaire aux fins de la conception, des approbations réglementaires, de la construction et de la livraison, les approbations du financement de la construction d'un nouveau vaisseau de remplacement du *Caribou* devront survenir dès 2007 et les dépenses initiales devront débuter la même année. La date d'approbation d'un vaisseau de remplacement du *Smallwood* serait 2012, et ce, en supposant une période de conception et une phase d'approbation abrégées. S'il fallait remplacer l'*Ericson* par un nouveau bâtiment construit, l'approbation du financement pertinent devrait survenir au plus tard en 2013.

Il est important de signaler que l'accessibilité de traversiers pour passagers convenables change d'une année à l'autre sur les marchés mondiaux des traversiers. Il est crucial de recevoir les approbations d'achat ou d'affrètement au moins un à deux ans avant le besoin pour s'assurer d'une possibilité raisonnable d'obtenir le navire qui convient à un prix raisonnable.

6. Plan opérationnel

Le Plan d'entreprise général décrit l'orientation à long terme de Marine Atlantique et le plan opérationnel se concentre sur les buts et stratégies opérationnelles. Le plan opérationnel englobe les éléments du Plan stratégique de 2002 antérieurement ratifié par le conseil d'administration et il élargit ce document pour traiter des principales dimensions opérationnelles. Le plan opérationnel décrit l'énoncé de vision de la société, son énoncé de valeurs, l'énoncé de mission et le but visé en fait de niveau de service.

Le conseil d'administration a déployé beaucoup d'énergie au cours de 2004 pour définir ses objectifs opérationnels en fonction de critères de rendement de la haute direction. On a révisé le plan et amorcé un processus en vue de définir les niveaux de rendement acceptables et d'adopter des indicatifs de rendement pertinents permettant d'évaluer les éléments clés de ces objectifs opérationnels. Ces séances de travail ont abouti à des critères de rendement organisationnels bien définis et à l'adoption de nouveaux indicateurs de rendement.

Le plan définit la vision de Marine Atlantique :

> *« Atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service traversier entre l'intérieur du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador. »*

Le plan comporte en outre une analyse des valeurs de l'organisation. Conformément à l'énoncé de mission, toutes les décisions et activités de Marine Atlantique S.C.C. sont basées sur les valeurs fondamentales qui suivent.

Valeurs

Sécurité – Assurer le transport sécuritaire de tous les passagers et biens, tout en fournissant un milieu de travail sûr et sain à tous les employés.

Responsabilité environnementale – Prendre les mesures indiquées pour protéger notre environnement, réduire les effets néfastes pour l'environnement et incorporer des pratiques exemplaires dans toutes les activités.

Service de qualité – Assurer la satisfaction de la clientèle par la prestation efficace et professionnelle d'un service accessible.

Fiabilité – Fournir un service de transport uniforme et fiable à nos clients, acquérir les produits et services de façon juste et ouverte, et adopter des pratiques d'embauche et d'emploi équitables.

Courtoisie – Favoriser un milieu de travail encourageant une communication cohérente en même temps que le respect mutuel, la coopération, l'honnêteté et l'intégrité.

Coût-efficacité – Assurer une utilisation efficace des ressources et une responsabilisation complète vis-à-vis de notre actionnaire, la population du Canada..

Comme l'a affirmé le conseil d'administration, l'objectif de Marine Atlantique en fait de niveau de service consiste à

« assurer un service à longueur d'année entre Port aux Basques, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É., et un service saisonnier entre Argentia, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É. »

Les buts et stratégies opérationnels ont été définis et ils contribueront à guider l'organisation vers les mesures à prendre pour réaliser les objectifs fixés en matière de sécurité, de protection de l'environnement, de coût-efficacité, de service à la clientèle et de ressources humaines.

Le conseil d'administration reconnaît qu'il devra périodiquement réexaminer le plan opérationnel pour s'assurer qu'il demeure axé sur l'orientation organisationnelle du conseil. C'est pourquoi le plan opérationnel constitue un outil très dynamique qui changera pour réaliser les objectifs à long terme du Plan d'entreprise.

7. Projections financières et programme d'emprunt

7.1. Programme d'emprunt

7.1.1. Marge de crédit bancaire

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique. Marine Atlantique a dû utiliser cette marge de crédit au cours du premier trimestre de 2004 et il est possible que la société doive y avoir recours dans l'avenir compte tenu des contraintes de financement existantes avec l'augmentation des prestations de retraite à verser, des charges d'exploitation et des charges d'entretien.

7.1.2. Lettres de crédit

Les besoins commerciaux nécessitent occasionnellement des lettres de crédit (en général commandes d'un montant substantiel à long délai de livraison ou d'articles spéciaux auprès de fournisseurs) pour lesquelles la banque garante a besoin d'un niveau de dépôts suffisant ou d'une certaine marge de crédit en guise de garantie. Notons en particulier que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a demandé une lettre de crédit permanente comme garantie contre les créances d'invalidité de longue durée pouvant découler des demandes d'indemnisation d'accidents de Marine Atlantique et de sa qualité de société détenant un compte de dépôt auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail. La marge de crédit bancaire soutient cette lettre de crédit auprès de la commission néo-brunswickoise.

7.2. États financiers

Les tableaux qui suivent (états A à G) font état de la situation financière de Marine Atlantique et des projections financières au cours de la période de planification.

7.2.1. État des résultats, exercice de la société

État A

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 –2009
État des résultats – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	2003	Plan 2004	Prévisions 2004	Plan 2005	2006	2007	2008	2009
Produits	64 032	67 751	65 135	67 431	69 147	70 918	72 611	74 219
Charges	104 994	128 553	123 791	123 812	130 283	130 762	144 947	133 223
Amort. et réduction de la valeur de l'actif	21 639	21 783	21 504	22 297	22 868	23 158	23 566	26 334
Réduction de la provision pour aide aux immobilisations	(21 639)	(21 783)	(21 504)	(22 297)	(22 868)	(23 158)	(23 566)	(26 334)
Subvention à l'exploitation, gouv. fédéral	40 962	60 802	58 656	56 381	61 136	59 844	72 336	59 004
Distribution de l'excédent du fonds de retraite	-	(1 700)	(1 701)	-	-	-	-	-
Versements liés à la restructuration	2 797	2 549	2 549	1 898	1 180	496	125	15
Subvention du gouvernement fédéral	43 759	61 651	59 504	58 279	62 316	60 340	72 461	59 019

Nota - Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités. Ils sont rattachés aux exercices en vertu de la méthode de comptabilité de caisse aux fins du Plan d'entreprise. Dans les états financiers vérifiés, ils constituent une charge de l'exercice au cours duquel l'engagement est connu.

7.2.2. *Financement de l'État, exercice de la société*

État B

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 –2009
Financement de l'État – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

Marine Atlantique	**Plan 2004**	**Prévisions 2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Charges d'exploitation	128 553	123 791	123 812	130 283	130 762	144 947	133 223
Moins : produits	67 751	65 135	67 431	69 147	70 918	72 611	74 219
Subvention à l'exploitation	60 802	58 656	56 381	61 136	59 844	72 336	59 004
Versements liés à la restructuration	2 549	2 549	1 898	1 180	496	125	15
Dépenses en immobilisations	5 682	5 425	13 806	11 412	5 801	8 162	55 364
Financement au moyen du fonds de roulement	(7 537)	(9 557)	(15 278)	—	—	—	—
Paiement relatif au *Leif Ericson*	9 940	9 940	9 940	9 940	9 940	9 940	21 940
	71 436	67 013	66 747	83 668	76 081	90 563	136 323
Compagnie des chantiers maritimes de T.-N.							
Distribution de l'excédent du fonds de retraite	(1 700)	(1 701)	—	—	—	—	—
Besoins totaux	69 736	65 312	66 747	83 668	76 081	90 563	136 323

Nota - : Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités.

7.2.3. Financement de l'État, exercice de l'État

État C

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 -2009
Financement de l'État – Exercice de l'État
En milliers de dollars

Besoins de financement de Marine Atlantique	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**
Charges d'exploitation	124 451	124 516	131 006	131 542	145 684	133 912
Moins : produits	65 328	67 981	69 697	71 468	73 161	74 769
Subvention à l'exploitation	59 123	56 535	61 309	60 074	72 523	59 143
Versements liés à la restructuration	2 437	1 711	1 014	346	91	5
Dépenses en immobilisations	5 425	13 806	11 412	5 801	8 162	55 364
Distribution de l'excédent du fonds de retraite de la CCMTN	(1 701)	—	—	—	—	—
Financement nécessaire manquant	5 823	—	—	—	—	—
Financement au moyen du fonds de roulement	—	(1 800)	—	—	—	—
Besoins de financement totaux	**71 107**	**70 252**	**73 735**	**66 221**	**80 776**	**114 512**
Fonds gouvernementaux disponibles						
Niveau de référence disponible	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920
Financement du (surplus)/déficit de MA par TC	45 927	(2 447)	(4 490)	(4 273)	(3 945)	6 596
Paiement relatif au *Leif Ericson*	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(21 940)
Financement gouvernemental total disponible	**72 907**	**24 533**	**22 490**	**22 707**	**23 035**	**21 576**
Surplus (Déficit) face au financement nécessaire	**1 800**	**(45 719)**	**(51 245)**	**(43 514)**	**(57 741)**	**(92 936)**
Chiffres cumulatifs de 2003-2008						**(291 155)**

Note: Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités.

7.2.4. Bilan

État D

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise 2005 –2009
Bilan – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	2003	Prévisions 2004	2005	2006	2007	2008	2009
Actif							
Disponibilités	8 037	15 778	500	500	500	500	500
Actif à court terme	11 502	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500
Avoirs de retraite reportés	42 281	42 281	27 281	22 281	22 281	22 281	22 281
Immobilisations et frais reportés – Montant net	190 879	174 800	166 309	154 853	137 496	122 092	151 122
Actif total	252 699	244 359	205 590	189 134	171 777	156 373	185 403
Passif et avoir							
Passif à court terme	9 982	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Autre passif	49 350	54 522	37 346	36 166	35 670	35 545	35 530
Provision pour aide aux immobilisations	190 879	174 800	166 309	154 853	137 496	122 092	151 122
Capital-actions	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	(256 042)	(253 493)	(266 595)	(270 415)	(269 919)	(269 794)	(269 779)
Total du passif et de l'avoir	252 699	244 359	205 590	189 134	171 777	156 373	185 403

7.2.5. *État de l'évolution de la situation financière*

État E

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 –2009
État de l'évolution de la situation financière – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	2003	Prévisions 2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activités d'exploitation							
Coûts d'exploitation nets	(48 862)	(58 656)	(56 381)	(61 136)	(59 844)	(72 336)	(59 004)
Coûts de restructuration nets	(3 012)	(2 549)	(1 898)	(1 180)	(496)	(125)	(15)
Subvention gouvernementale à l'exploitation	51 778	67 225	43 001	62 316	60 340	72 461	59 019
Distr. de l'excédent du fonds de retraite de la filiale	—	1 701	—	—	—	—	—
Changement survenu dans le fonds de roulement	—	20	—	—	—	—	—
Disponibilités découlant de l'exploitation	(96)	7 741	(15 278)	—	—	—	—
Activités de financement							
Aide gouvernementale aux immobilisations	4 182	5 425	13 806	11 412	5 801	8 162	55 364
Activités d'investissement							
Immobilisations et frais reportés	(4 182)	(5 425)	(13 806)	(11 412)	(5 801)	(8 162)	(55 364)
Augmentation (Diminution) des disponibilités	(96)	7 741	(15 278)	—	—	—	—
Disponibilités, début de l'exercice	8 133	8 037	15 778	500	500	500	500
Disponibilités, fin de l'exercice	8 037	15 778	500	500	500	500	500

7.2.6. *Plan d'immobilisations, exercice de la société*

État F

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 –2009
Dépenses en immobilisations – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	Projet	Prévisions 2004	2005	2006	2007	2008	2009
Carénage de demi-vie (montant estimatif)	46 739	—	—	—	—	—	46 739
Quai de rechange - Port aux Basques	11 031	—	6 357	—	—	—	4 674
Remplacement des systèmes au halon (*Caribou/Smallwood/Freighter*)	4 863	—	1 879	2 984	—	—	—
Second niveau du quai de rechange – North Sydney	4 674	—	—	—	—	4 674	—
Rénovation de l'édifice des passagers de l'embarcadère de North Sydney	2 991	—	—	2 991	—	—	—
Défenses de quais	2 804	—	1 215	1 075	514	—	—
Remplacement du bordé de pont - *Freighter*	1 215	—	—	—	—	1 215	—
Réfection du revêtement (Port aux Basques, North Sydney)	1 029	—	—	—	—	397	632
Modernisation des systèmes informatiques	1 870	150	500	—	—	—	—
Projets neufs et petits projets	18 699	5 275	3 855	4 362	5 287	1 876	3 319
Besoins totaux en immobilisations		5 425	13 806	11 412	5 801	8 162	55 364
Total cumulatif des années 2004 à 2008							**94 545**

* Les projets neufs et petits projets correspondent à une série de projets modestes d'une valeur de moins d'un million de dollars.

7.2.7. *Plan d'immobilisations, exercice de l'État*

État G

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2005 -2009
Dépenses en immobilisations – Exercice de l'État clos le 31 mars
En milliers de dollars

	Projet	Prévisions 2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Carénage de demi-vie (montant estimatif)	46 739	—	—	—	—	—	46 739
Quai de rechange - Port aux Basques	11 031	—	6 357	—	—	—	4 674
Remplacement des systèmes au halon (*Caribou/Smallwood/Freighter*)	4 863	—	1 879	2 984	—	—	—
Second niveau du quai de rechange – North Sydney	4 674	—	—	—	—	4 674	—
Rénovation de l'édifice des passagers de l'embarcadère de North Sydney	2 991	—	—	2 991	—	—	—
Défenses de quais	2 804	—	1 215	1 075	514	—	—
Remplacement du bordé de pont - *Freighter*	1 215	—	—	—	—	1 215	—
Réfection du revêtement (Port aux Basques, North Sydney)	1 029	—	—	—	—	397	632
Modernisation des systèmes informatiques	1 870	150	500	—	—	—	—
Projets neufs et petits projets	18 699	5 275	3 855	4 362	5 287	1 876	3 319
Besoins totaux en immobilisations		5 425	13 806	11 412	5 801	8 162	55,364
Total cumulatif des années 2004 à 2008							**94 545**

* Les projets neufs et petits projets correspondent à une série de projets modestes d'une valeur de moins d'un million de dollars.

8. Facteurs affectant l'exploitation

Le Plan d'entreprise de 2000-2004 s'attachait presque exclusivement à trouver d'éventuels navires pour régler les problèmes de capacité éprouvés vers la fin des années 90. Au début de 2000, la société a obtenu du gouvernement fédéral l'autorisation d'acheter le *Leif Ericson*.

La société avait avancé dans ce plan qu'elle pourrait exploiter le traversier supplémentaire et assumer tous ses besoins budgétaires au moyen du niveau de référence existant établi en 1998. Les réductions apportées au niveau de référence sont trop élevées pour qu'on puisse les absorber. Depuis la préparation du Plan de 2000, de nombreuses contraintes indépendantes de la volonté de la société ont affecté sa situation financière. De plus, beaucoup de données estimatives du Plan de 2000-2004 visant l'exploitation et l'entretien du navire supplémentaire n'étaient pas réalistes. Le Plan d'entreprise de 2004-2008 a fourni une analyse détaillée de ces différences. Marine Atlantique doit par conséquent faire face à des contraintes de financement prononcées, et ce, depuis 2001, première année de la mise en service de *l'Ericson*.

8.1. Considérations relatives aux produits

8.1.1. Autre Services

Un service maritime direct envisagé entre Belledune, Nouveau-Brunswick, et Corner Brook, Terre-Neuve, devait commencer à fonctionner au cours du printemps dernier, mais au moment de la préparation du présent rapport, son exploitation n'avait pas débuté, même si l'exploitant retenu pour assurer le service a récemment mentionné aux médias que l'établissement du service continue à progresser. Le service est exclusivement axé sur le transport des marchandises dans des remorques sans tracteur.

Un service de traversier-croisière est envisagé à partir de Québec; ce service effectuerait des escales dans différents ports de l'Est du Canada, notamment à Terre-Neuve-et-Labrador. Une société québécoise avance que l'idée d'un traversier-croisière est extrêmement populaire dans d'autres régions du monde et qu'elle fonctionnerait bien dans l'Est du Canada. Le concept prévoit le transport de passagers à bord d'un navire de croisière de luxe pouvant également transporter des marchandises.

Oceanex est une entreprise d'une ampleur limitée qui exploite des navires rouliers transportant des marchandises aux ports de St. John's et de Corner Brook. La société prendra possession d'un nouveau vaisseau de 150 mètres le printemps prochain. Ce navire accroîtra la capacité de transport de marchandises d'Oceanex de 55 % dans le trajet de Montréal à St. John's.

Le gouvernement provincial a commandé une étude de préfaisabilité pour déterminer si l'idée de la construction d'un tunnel ferroviaire sous-marin reliant la partie septentrionale de la province avec le Labrador mérite d'être considérée. Le concept prévoirait l'utilisation de trains pour transporter les véhicules entre l'île et le Labrador. La réalisation de ce

projet, s'il était possible, nécessiterait une période estimative de 12 ans, de sorte qu'il se situe en dehors de la portée de l'intervalle de planification du présent rapport.

Si les services connaît un lancement fructueux, son existence pourrait affecter les prévisions du Plan par rapport au trafic des véhicules utilitaires dans le service du golfe.

8.2. Considérations relatives aux charges d'exploitation

8.2.1. Inflation

La politique inflationniste du Canada définie par le gouvernement fédéral et la Banque du Canada vise à maintenir l'inflation au sein d'une fourchette cible de 1 à 3 %. Le présent Plan continuera par conséquent à supposer un taux général d'inflation de 3 % par année au cours de la période de planification.

8.2.2. Prix des combustibles

Le combustible constitue le principal produit que consomme les navires de Marine Atlantique : il représente 17 % de ses dépenses totales. Depuis le début de 2002, la société consomme un combustible mélangé dans trois de ces quatre navires. Depuis sa matérialisation, la société a effectué des économies grâce à la consommation de combustible mélangé. L'OPEP s'est fixé comme objectif de maintenir le prix du brut à un taux de 23 $ à 28 $ US le baril et on s'attendait à ce qu'elle maintienne les prix à ces niveaux. Cependant, en 2004, les prix ont en fait surpassé 53 $ US le baril. La fourchette des prix du brut visée par l'OPEP représente pour Marine Atlantique des coûts des combustibles d'environ 35 cents à 41 cents canadiens le litre dans le cas du mazout C et de 45 cents à 51 cents le litre dans le cas du mazout marin (MM). L'équipe chargée de la stratégie à long terme de l'OPEP étudie actuellement la suggestion de relever sa fourchette de prix de 22 à 28 $, compte tenu des tendances courantes des prix et du fait que la fourchette existante a été établie en 2000. Vu les nombreux facteurs qui peuvent influer sur le prix courant du combustible, la volatilité des prix demeurera une réalité dans l'avenir.

8.2.3. Régime de retraite des employés de Marine Atlantique

La société bénéficie d'une période d'exonération de cotisations depuis le 1er janvier 1997, mais la volatilité du marché boursier en 2001 et en 2002 a entraîné une réduction de la valeur de marché du régime de retraite des employés. Même si le taux de solvabilité du régime s'est affaibli, l'incidence a été moins marquée que dans le cas de la majorité des régimes de retraite en raison de la structure d'investissement du régime.

D'après cette évaluation des ratios de solvabilité et de financement, de futures contributions annuelles de la société s'avéreront de nouveau nécessaires en 2004. Les contributions réelles varieront selon les conditions du marché; le Plan propose par conséquent que la société assume ces contributions annuelles.

8.2.4. Indemnisation des accidents du travail

L'indemnisation des accidents du travail est assurée en conformité avec les lois relatives à l'indemnisation des accidents de travail de chacune des quatre provinces de l'Atlantique. Les travailleurs victimes d'accidents au travail reçoivent des indemnités conformément à la loi régissant l'indemnisation des accidents du travail existante de leur province d'affectation normale. Les arrangements généraux pertinents prévoient le dépôt d'une demande aux commissions provinciales concernées et la facturation à Marine Atlantique par chaque commission des demandes d'indemnisation ainsi que de frais d'administration. Marine Atlantique est assujettie à ce genre d'arrangements autogérés dans toutes les provinces de l'Atlantique. Les arrangements autogérés d'indemnisation des accidents du travail correspondent aux coûts pertinents du service du golfe existant ainsi qu'à ceux de tous les services précédents de Marine Atlantique.

Des changements apportés dans les politiques de la Workers' Compensation Board of Nova Scotia (WCBNS) ont obligé Marine Atlantique à passer d'un régime autogéré à un régime de cotisations basé sur la paye à compter du 1er janvier 2003. Le changement vise les situations à venir, ce qui signifie que la Commission assurera les accidents futurs, tandis que les demandes relatives aux accidents survenus avant 2003 demeurent soumises au régime autogéré.

8.2.5. Assurances

Les marchés financiers ont affiché un rendement relativement intéressant en 2004, mais les ratios des sinistres ont été supérieurs à ce qu'on avait anticipé. Les rendements des investissements ont par conséquent été inférieurs aux rendements prévus, ce qui a par conséquent entraîné une baisse des réserves des compagnies d'assurances. Il est évident que les coûts des assurances seront encore une fois substantiellement plus élevés pour Marine Atlantique au cours des années à venir.

8.2.6. Charges d'entretien

La venue de l'*Ericson* dans la flotte en 2001 a, en termes simples, accru de 25 % les charges annuelles d'entretien. L'augmentation des dépenses en immobilisations et la hausse des charges d'entretien qu'a connues la société au cours des derniers plans témoignent de la nécessité d'un investissement annuel accru dans l'entretien préventif pour assurer une exploitation sûre et efficace des navires.

La société a travaillé de concert avec Transports Canada pour tenter d'atténuer les contraintes de financement, en exerçant un contrôle rigoureux du budget et en reportant des dépenses en immobilisations. Elle n'a pendant ce temps jamais adopté de compromis par rapport aux besoins de sa flotte en matière d'entretien. Les charges d'entretien des plans correspondent aux charges réelles prévues d'après les programmes d'entretien préventif anticipé en place

8.3. Considérations supplémentaires relatives aux charges d'exploitation

8.3.1. Utilisation de la capacité

Au cours de l'été 1999, on a utilisé la capacité des navires de la société à 100 % pendant les semaines les plus occupées de l'été. Le pourcentage de recouvrement des coûts s'est en conséquence chiffré à 75 % pendant cette période, exception faite des immobilisations et des coûts liés à la restructuration. Cette situation a entraîné de longues files d'attente, des protestations et une grande insatisfaction parmi la clientèle. En 2000, on a accru la capacité du service en ajoutant un traversier rapide temporaire; en 2001, l'arrivée de l'*Ericson* a procuré une solution permanente au problème de capacité.

Avec cette capacité accrue, l'achalandage n'atteindra pas immédiatement des niveaux portant l'utilisation de la capacité aux niveaux souhaités. Le rapport institué ne correspond pas à un contre un. L'accroissement de la capacité ne génère pas des revenus immédiats suffisants pour compenser les coûts supplémentaires de cette capacité accrue. Les frais d'entretien et d'exploitation d'un navire sont substantiels; l'accroissement de la capacité affecte en conséquence radicalement le taux de recouvrement des coûts. On prévoit une utilisation de la capacité de 77 % en 2004 tandis que le taux souhaité se situe entre 75 et 85 % pendant l'ensemble de l'année. Au cours de la période estivale, toutefois, ce taux d'utilisation atteint près de 85 %. La période estivale continuera à exercer une pression sur la capacité.

8.3.2. Exigences des réglementations

On réglemente lourdement l'industrie maritime internationale pour assurer la navigation sécuritaire des navires en mer. La *Division de la sécurité maritime* de Transports Canada surveille de près l'industrie maritime au Canada. Divers règlements et lois régissent ces activités, notamment le *Code canadien du travail,* le *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*, la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses* et les règlements pertinents, la *Loi sur la responsabilité en matière maritime* et les règlements pertinents, la *Loi sur la marine marchande du Canada* et les règlements pertinents, la *Loi maritime du Canada* et la *Loi sur le cabotage,* pour n'en citer que quelques-uns. Marine Atlantique relève également de l'Organisation maritime internationale (OMI) et l' a été l'une des toutes premières sociétés en Amérique du Nord à se conformer volontairement au *Code international de gestion de la sécurité* (*CIGS*) en juillet 1996. Le *CIGS* est reconnu à l'échelle internationale comme l'une des normes les plus élevées en matière de sécurité et de protection de l'environnement pour les organisations de navigation.

Les activités de Marine Atlantique doivent se conformer aux règles et aux règlements stipulés par les divers organes administratifs susmentionnés. Ces organisations sont extrêmement dynamiques et elles apportent constamment des améliorations et des changements aux règlements et aux politiques pour améliorer la sécurité de la vie humaine en mer.

Les changements apportés aux exigences réglementaires ayant affecté Marine Atlantique ont touché le personnel de bord, notamment les certificats des canots de secours A-1 et

B-1 et la formation de préparation aux situations d'urgence en mer. Les modifications apportées à la *Partie II* du *Code canadien du travail* en 2002 et en 2003 ont nécessité la prestation d'une formation de familiarisation à tous les employés. Les autres programmes de formation réglementaires qu'il a fallu fournir ont compris une formation sur les espaces clos, sur l'utilisation de matériel et sur les premiers soins, ainsi qu'un cours de secourisme maritime avancé.

8.3.3. Gestion de la relève

Même si la main-d'œuvre actuelle est compétente et bien qualifiée, les questions de la planification de la relève et du recrutement sont vitales pour Marine Atlantique. Il existe par exemple au sein de l'industrie une pénurie de certaines catégories d'officiers de bord, comme les chefs mécaniciens et les seconds mécaniciens, et on doit maintenant étendre le recrutement en vue de ces postes au-delà des bassins régionaux et nationaux traditionnels de candidats disponibles. Et pour exacerber la situation, la société doit concurrencer avec l'industrie pétrolière marine, qui offre des programmes de rétribution attrayants. Il existe par surcroît une pénurie mondiale de mécaniciens brevetés.

Le profil d'âge et d'ancienneté des postes critiques comme ceux de capitaines, de chefs mécaniciens, de seconds et de gestionnaires de terminal laisse supposer un taux élevé de retraites au cours des prochaines années. Marine Atlantique s'efforce de combler la pénurie prévue au moyen d'un processus continu de recrutement et de sélection des mécaniciens. La société doit équilibrer avec soin les économies découlant des réductions saisonnières de l'équipage avec le risque de perdre du personnel critique, comme les chefs mécaniciens, les seconds mécaniciens et les officiers de pont, qui pourraient rechercher un emploi plus stable. La planification de la relève s'avère par conséquent vitale pour l'avenir de Marine Atlantique.

On surveille et met régulièrement à jour le plan de relève pour s'assurer que la société continue à pouvoir répondre à ses besoins de dotation en personnel à terre et sur les navires.

8.3.4. Conventions collectives

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a signalé dans son examen spécial de 2004 la réalité du caractère essentiel du service et l'incidence qu'il a sur les conventions collectives existantes[7]. Le BVG a essentiellement affirmé que le service du golfe constituait fondamentalement un service essentiel, et ce, avant toute décision rendue à cet effet. Il ajoute que les conventions collectives sont complexes et ne tiennent pas toujours compte des besoins opérationnels de la société. C'est ce qui explique que les conventions soient restrictives par rapport à des aspects clés vitaux à l'efficacité de l'exploitation. La section qui suit fournit plus d'explications.

[7] Bureau du vérificateur général du Canada, rapport de l'examen spécial de Marine Atlantique S.C.C., septembre 2004.

8.3.5. Entente relative à la sécurité du revenu

Marine Atlantique a constitué une filiale du Canadien National (CN) jusqu'en 1986. Pendant sa période de transition à une société d'État indépendante, bon nombre des conventions collectives négociées avec le Canadien National sont devenues des conventions entre Marine Atlantique et ses travailleurs syndiqués. Les ententes relatives à la sécurité du revenu constituent une composante de toutes les conventions collectives. L'arbitre qui est intervenu lors de l'arbitrage des différends visant à résoudre le conflit relatif à la première convention collective entre la société et la Guilde de la marine marchande du Canada en 2002 a lui aussi inclus la sécurité du revenu dans cette convention.

Ces ententes vissent à aider les employés mis en disponibilité ou affectés par un changement organisationnel, opérationnel ou technique. L'entente relative à la sécurité du revenu prévoit un salaire ou des indemnités de retraite si un changement périodique ou permanent survient dans le milieu de travail par suite d'un changement technique, opérationnel ou organisationnel. L'ampleur des prestations dépend du poste et de la nature temporaire ou permanente du changement apporté.

Un changement temporaire permettra à l'employé de toucher des prestations supplémentaires de chômage. Grâce à ces prestations, l'employé recevra au moins les 80 % de son salaire s'il a droit à des prestations d'assurance-emploi. Le montant que la société doit payer à l'employé correspond à 80 % moins les prestations d'assurance-emploi reçues.

Un changement permanent entraînera des négociations avec le syndicat en vue de l'abolition ou de la restructuration du poste au sein de la société. Le montant de l'indemnité de départ négocié dépendra de l'âge de l'employé, de son nombre d'années de service, du poste, des années de service ouvrant droit à pension, etc. Les indemnités de départ du passé ont été substantielles. Par exemple, par suite de la réduction des effectifs de la société visant à les limiter simplement au service du golfe, l'entente de restructuration signée avec les syndicats de 1995 à 1998 finira par coûter à la société 110 millions de dollars. La société a payé 105 millions de dollars de cette somme jusqu'à présent. Au cours de 2004, on effectuera un paiement en raison de la fermeture permanente du kiosque à journaux pendant l'automne et les mois d'hiver.

Il faut analyser attentivement les situations où l'on envisage des changements de l'effectif en prenant soin de soupeser les changements permanents dispendieux contre les avantages à long terme qu'on en tirera.

9. Dépenses en immobilisations

Les états F et G de la section 7.2 tracent un profil des dépenses en immobilisation prévues au cours de la période visée par le Plan de 2005 - 2009.

Les projets d'immobilisations touchent la capacité, le renouvellement des biens, la prolongation de la durée de vie et le service à la clientèle; on les a reportés dans la mesure du possible pour atténuer les contraintes de financement actuellement éprouvées. On avait par exemple prévu aménager le quai de rechange de Port aux Basques en 2000, mais on prévoit maintenant exécuter ce projet en 2005. Le Plan de 2005 décrit les projets nécessaires au cours de la période visée par le Plan pour que l'exploitation continue à offrir un service de qualité efficace et efficient. Le report des projets compromet les biens de la société et la qualité générale des services dispensés. L'examen spécial de 2004 du Bureau du vérificateur général réitère ce point.

Le plan d'immobilisations prévoit neuf projets ayant chacun une valeur de plus d'un million de dollars.

10. Options de revenus

10.1. Hausse des tarifs

Le rôle de Marine Atlantique, à titre de principal lien de surface entre la province de Terre-Neuve-et-Labrador et l'intérieur du Canada, consiste à répondre à la demande d'achalandage de surface en fait de passagers, de véhicules de tourisme et de véhicules utilitaires. Le service constitue effectivement le seul lien routier avec la province insulaire.

Une enquête récente sur les tarifs des traversiers d'Amérique du Nord révèle que les tarifs de Marine Atlantique constituent les tarifs les plus bas imposés pour les véhicules de tourisme et que ses services figurent parmi les deux services les plus bas en Amérique du Nord dans le cas des véhicules utilitaires, lorsqu'on effectue une comparaison au coût au kilomètre. La liaison d'Argentia présente les tarifs les plus bas au kilomètre dans le cas du trafic utilitaire.

Marine Atlantique n'effectue pas une commercialisation poussée de ses services ni d'autres campagnes de promotion importantes. Elle en a conclu que ce genre d'activités ne fournissent pas une contribution financière positive, qu'elles sont contraires au mandat de la société de répondre à la demande existante et, dans certaines circonstances, qu'elles suscitent des critiques des utilisateurs du service et des transporteurs privés concurrents.

Le barème tarifaire des services traversiers de Marine Atlantique prévoit des tarifs uniformes dans le cas de toutes les catégories de passagers et de véhicules tout au long de l'année. Le barème prévoit des réductions de tarifs pour les catégories de passagers des « jeunes » et des « aînés »; et des escomptes de volume sont offertes aux passagers et aux circuits en autocar. On a déterminé que les stratégies de fixation de prix saisonniers et de prix liés au moment de la journée/semaine n'entraîneraient pas de revenus supplémentaires nets ni d'améliorations par rapport à l'exploitation ou à la gestion. De plus, comme il s'agit d'un transport public essentiel, les utilisateurs et d'autres groupes d'intervenants de la clientèle critiqueraient un grand nombre des stratégies basées sur un barème tarifaire de rechange.

Lors de réunions récentes du conseil d'administration tenues pour élaborer le Plan d'entreprise de Marine Atlantique de 2005-2009, il était visible que le conseil n'était pas tout à fait au courant de la politique du ministre au sujet du niveau des tarifs à imposer aux utilisateurs du service traversier du golfe garanti par la Constitution entre l'intérieur du pays et Terre-Neuve.

Il s'agit d'une question extrêmement délicate à l'intérieur de la province de Terre-Neuve-et-Labrador, où le public concentre constamment son attention sur Marine Atlantique, c'est-à-dire à la fois sur le niveau et la qualité du service et en particulier sur sa structure tarifaire. En 2004, les hausses des tarifs ont fait l'objet d'une publicité négative lors de leur annonce vers la fin de 2003. Les politiciens fédéraux de Terre-Neuve-et-Labrador, les ministères provinciaux, les gouvernements municipaux, les groupes d'intervenants et le public de Terre-Neuve-et-Labrador ont fait part de leur mécontentement. À la suite de l'annonce, on a formé la *Coalisation pour un service traversier du golfe abordable et évaluable*. Le groupe est composé de l'Association des transporteurs de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Association des camionneurs indépendants de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Association des camionneurs des provinces de l'Atlantique, de la Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique, de l'Association des manufacturiers de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Association de la construction de Terre-Neuve. Les membres de ce groupe ont rencontré l'ancien ministre des Transports pour faire part de leurs inquiétudes au sujet des tarifs croissants. À la suite de cette rencontre, le ministre a recommandé que les intervenants, des représentants de Transports Canada et des représentants de Marine Atlantique se réunissent pour discuter des options qui s'offrent en vue des hausses futures des tarifs et pour s'assurer que le service constitue un « catalyseur économique » pour la province. Hausser les tarifs au-delà des niveaux existants serait certainement considéré comme un obstacle à l'objectif convenu. Cette rencontre est prévue au cours de l'automne 2004.

Les industries du camionnage et des circuits en autocars ont besoin d'être avisées un long moment à l'avance des changements apportés aux tarifs pour incorporer ces coûts supplémentaires dans leurs barèmes tarifaires. Il faut noter que Marine Atlantique a pris un engagement permanent auprès de l'industrie du camionnage de l'aviser 60 jours d'avance de toute hausse des tarifs.

10.2. Supplément lié au prix du combustible

Au cours de l'hiver 2001, la société a instauré un supplément de 8,5 % lié au prix du combustible. On a imposé ce supplément pour contrer l'augmentation spectaculaire des prix mondiaux des combustibles apparue en 1999. Marine Atlantique a réalisé des dépenses de combustible substantiellement supérieures à la suite de ces augmentations. Le pourcentage de cette hausse n'a pas entraîné un recouvrement intégral des coûts, mais il représentait une mesure permettant de reprendre une partie des dépenses grandissantes de combustible. Le supplément demeure un élément du barème tarifaire de Marine Atlantique malgré la pression du public de le réduire ou de tout à fait l'éliminer. Marine Atlantique a, en consultation avec des fonctionnaires de Transports Canada, mis au point une approche basée sur une formule de rajustement du supplément en fonction

du prix futur du combustible. Les prix des combustibles sont cependant revenus aux niveaux de 2000 et les prix courants des combustibles se situent encore au-dessus des seuils de la formule prévue pour la réduction du supplément.

Si l'on se base sur le cours du combustible ciblé par l'OPEP, il est improbable que les prix des combustibles reviennent aux niveaux antérieurs à 1999. Vers la fin de 2003, la société a obtenu du ministre des Transports l'autorisation de réduire le supplément lié au prix du combustible de 8,5 % d'une marge de 2,5 % et d'accroître d'un pourcentage équivalent le tarif de base. On a mis cette proposition en application en consultation avec les clients commerciaux de la société.

10.3. Commercialisation et activités de promotion

Mis à part cette activité de promotion limitée, Marine Atlantique en est arrivée à la conclusion qu'il n'est pas indiqué en vertu de son mandat d'effectuer une commercialisation et une promotion poussées de ses services, et que celles-ci ne peuvent non plus générer efficacement des avantages financiers nets supplémentaires. La société continuera néanmoins à explorer les possibilités de promotion pouvant représenter une contribution positive pour elle.

10.4. Revenus complémentaires

Le repérage de possibilités nouvelles de revenus constitue un exercice difficile, car les navires actuels disposent d'un espace limité pour permettre des initiatives de service supplémentaires. Ces navires sont sur le point d'atteindre leur capacité maximale en passagers pendant les périodes occupées de la saison touristique estivale. Cependant, malgré ces limites, la société continue à étudier le marché et à explorer de nouvelles activités de production de revenus pour relever les résultats nets et réduire les besoins en subventions.